



# SOMMAIRE

<b>PROFIL</b>	<b>2</b>	<b>5 COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small></b>	<b>121</b>
Le Groupe SEB acteur de son temps	2	5.1. Éléments consolidés significatifs	122
<b>1 PRÉSENTATION DU GROUPE <small>RFA</small></b>	<b>3</b>	5.2. Ratios consolidés	123
1.1. Chiffres clés	4	5.3. États financiers	124
1.2. Les étapes de la vie du Groupe	5	5.4. Notes sur les comptes consolidés	129
1.3. Secteur d'activité	7	5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	185
1.4. Stratégie du Groupe	9	<b>6 COMPTES SOCIAUX <small>RFA</small></b>	<b>187</b>
1.5. Facteurs de risques	13	6.1. États financiers	188
<b>2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>21</b>	6.2. Notes annexes aux comptes SEB S.A.	190
2.1. Formule d'organisation des pouvoirs	22	6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	201
2.2. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	23	6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	202
2.3. Organes de direction du Groupe	42	<b>7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL <small>RFA</small></b>	<b>205</b>
2.4. Intérêts et rémunérations	43	7.1. Renseignements sur la société	206
2.5. Rapport du Président sur le contrôle interne	61	7.2. Renseignements sur le capital	209
2.6. Rapport des Commissaires aux comptes	67	7.3. Autorisations financières	213
<b>3 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>69</b>	7.4. Actionnariat du personnel	214
3.1. Engagements et pilotage	70	7.5. Marché des titres, dividende	217
3.2. Parties prenantes	72	<b>8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>219</b>
3.3. Enjeux et feuille de route	74	8.1. Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 12 mai 2015 <small>RFA</small>	220
3.4. Processus de reporting	76	8.2. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	233
3.5. Le respect de l'éthique	78	8.3. Résolutions	236
3.6. Une politique sociale responsable	81	<b>9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>251</b>
3.7. Une entreprise citoyenne	92	9.1. Consultation des documents juridiques	252
3.8. Une offre répondant aux attentes des consommateurs	95	9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	253
3.9. La réduction des impacts environnementaux	97	9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	254
3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes	103	9.4. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion	256
<b>4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE <small>RFA</small></b>	<b>107</b>	9.5. Table de concordance du Document de référence	258
4.1. Faits marquants 2014	108	9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	261
4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	111		
4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	115		
4.4. Perspectives	118		
4.5. Activité et résultats de SEB S.A.	119		



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA



# **Document de référence 2014**

## **& Rapport Financier annuel**



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 mars 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence est en ligne sur le site Internet du Groupe SEB [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).





## PROFIL

4 253 M€

+ 2,2 %

+ 4,6 % à tpc\*

Résultat  
opérationnel  
d'activité

368 M€

- 10,3 %

+ 12,6 % à tpc\*

Résultat net

170 M€

- 14,9 %

Dettes financières  
nettes

453 M€

+ 37 M€

Investissements

124 M€

- 2,4 %

Collaborateurs

25 759

personnes dans

le monde

au 31/12/14

\* à taux de change  
et périmètre constants

# Le Groupe SEB acteur de son temps

**Présent dans près de 150 pays, le Groupe SEB** a conquis de fortes positions sur les différents continents grâce à une offre produits ample et très diversifiée, valorisée par un portefeuille exceptionnel de marques. Il est **aujourd'hui la référence mondiale du Petit Équipement Domestique**.

Son succès repose sur **sa capacité à innover et à inventer la vie quotidienne de demain**, avec l'ambition d'apporter du mieux-vivre dans toutes les maisons du monde.

## Un Groupe multispécialiste

### ARTICLES CULINAIRES

Poêles, casseroles, faitouts, moules, plats à four, autocuiseurs, boîtes de conservation, ustensiles de cuisine...

### ÉLECTRIQUE CULINAIRE

**Cuisson électrique** : friteuses, cuiseurs à riz, plaques à induction, autocuiseurs électriques, barbecues, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grill-viande, grille-pain, fours posables, cuiseurs vapeur, machines à pain, multicuiseurs.

**Préparation** : robots pâtisseries, batteurs, mixeurs, *blenders*, petits préparateurs, robots cuiseurs, cafetières filtre ou à dosettes, machines espresso, bouilloires électriques, fontaines à eau chaude, machines à bière, extracteurs de lait de soja.

### SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE

**Soin de la personne** : appareils de coiffure, d'épilation, de bien-être, pèse-personnes.

**Soin du linge** : fers et générateurs de vapeur, machines à laver semi-automatiques, défroisseurs.

**Soin de la maison** : aspirateurs balais, traîneaux avec ou sans sac, à main et sans fil, ventilateurs, appareils de chauffage et de traitement de l'air.

## Des positions de premier plan

Articles culinaires – Autocuiseurs – Fers et générateurs de vapeur – Bouilloires – Grille-pain – Repas conviviaux – Mixeurs – Friteuses – Grills et barbecues – Gaufriers/croque gaufres – Presse-agrumes – Robots culinaires – Cafetières filtre – Épilateurs électriques – Cuiseurs à riz.

## Un leadership qui s'appuie sur des marques à forte notoriété

■ **Marques à vocation mondiale** : All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal

■ **Marques au leadership local** : Calor/Seb (France et Belgique), T-fal/Mirro/WearEver/AirBake (Amérique du Nord), Arno/Panex/Rochedo/Clock/Samurai/Imusa/Umco (Amérique du Sud), Supor (Chine), AsiaVina (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde)



## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1. CHIFFRES CLÉS</b>	<b>4</b>	<b>1.5. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>13</b>
<b>1.2. LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE</b>	<b>5</b>	Risques inhérents à l'activité	13
Croissance interne : innovation et déploiement international	5	Risques de dépendance éventuelle	16
Croissance externe : une politique volontariste	6	Risques juridiques	17
<b>1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>	<b>7</b>	Risques de marché	18
Une concurrence multiple	8	Analyse de sensibilité	18
<b>1.4. STRATÉGIE DU GROUPE</b>	<b>9</b>	Assurances	19
Une stratégie de long terme	9	Faits exceptionnels et litiges	20
Innovation – Recherche et développement	9		
SEB Alliance : un véhicule d'investissement pour compléter notre démarche d'innovation	10		
Partenariats	10		
Politique industrielle	11		
Achats	12		

## 1.1. CHIFFRES CLÉS

<i>(en millions €)</i>	<b>2014</b>	2013	2012
Ventes	4 253	4 161	4 060
Croissance organique des ventes	+ 4,6 %	+ 5,4 %	- 0,9 %
Résultat opérationnel d'activité	368	410	415
Résultat d'exploitation	314	364	368
Résultat net revenant à SEB S.A.	170	200	194
Dette financière nette	453	416	556
Résultat net dilué/action (€)	3,45	4,08	4,01

## 1.2. LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

**+** Le Groupe SEB est né de la création, en 1857, de l'entreprise Antoine Lescure à Selongey, en Bourgogne. Société de ferblanterie spécialisée à l'origine dans la fabrication de seaux et d'arrosiers, l'entreprise élargit progressivement son champ d'action (ustensiles de cuisine, baquets en zinc, etc.) et, au début du XX<sup>e</sup> siècle, commence à mécaniser son activité, avec l'acquisition de la première presse à emboutir. À cette époque, le rayonnement de la société est purement régional.

Un grand pas est franchi en 1953 avec le lancement de la Cocotte-Minute, qui donne à l'entreprise, désormais dénommée Société d'Emboutissage de Bourgogne, une dimension nationale.

L'histoire du Groupe s'écrit ensuite à travers une succession de phases de croissance externe et de croissance interne.

1

### Croissance interne : innovation et déploiement international

Développement de produits novateurs et conquête de nouveaux marchés constituent deux piliers majeurs de la stratégie du Groupe SEB. L'innovation est à la base de la vitalité du secteur du Petit Équipement Domestique. Elle procure au Groupe la longueur d'avance nécessaire face à la concurrence et lui permet de lutter contre la banalisation du marché. Parallèlement, l'expansion géographique offre de nouvelles opportunités, avec entre autres un meilleur équilibre international de l'activité et une exposition accrue au fort potentiel de développement des pays émergents.

La force du Groupe SEB réside dans sa capacité à conjuguer innovation – facteur décisif de succès – et implantation internationale, conduisant à une proximité avec les clients et les consommateurs. C'est sur ces deux piliers de sa stratégie qu'il construit en permanence son développement.

#### UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Dès leur origine, les sociétés SEB et Moulinex se sont attachées à offrir au consommateur des produits innovants qui participent à son bien-être au quotidien. Les produits emblématiques tels que la cocotte chez SEB ou le moulin à légumes chez Moulinex ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 1950 à 1960 : fers à repasser, moulins à café, friteuses sans odeur, combinés à tout faire Charlotte ou Marie... Les années 1970/80 marquent l'arrivée de fonctions plus sophistiquées avec l'apport de l'électronique appliquée à de nombreux produits : pèse-personnes, cafetières programmables... C'est aussi le départ de nouveaux styles de vie s'exprimant à travers le lancement de produits conviviaux comme par exemple le raclette-grill ou la machine à espresso domestique. Dans les années 1990 à 2000, le Groupe SEB ainsi que Moulinex introduisent la simplicité dans l'univers du petit équipement de la maison : autocuiseurs équipés de dispositifs de fermeture simplifiés, poignées amovibles pour les poêles et casseroles, aspirateurs compacts et à tête triangulaire, cafetières avec système de dosage de la mouture, témoin visuel de température de la poêle ou encore robots culinaires dotés de systèmes de rangement intégrés...

Les années 2000 marquent une nouvelle accélération du processus de renouvellement de l'offre produits à travers :

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès

à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les tireuses à bière ;

- l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force et Silence Force Extrême qui couplent puissance et très faible niveau sonore, les ventilateurs silencieux, démontables et lavables, antimoustiques, les appareils intelligents (Cookeo, Optigrill) et/ou connectés, le robot cuiseur Cuisine Companion ;
- le développement de nouvelles fonctionnalités comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers ou un collecteur de tartre sur des générateurs de vapeur, en préparation des aliments, un *blender* chauffant...

#### EXPANSION INTERNATIONALE

Dès les années 70, le Groupe SEB se tourne vers l'international. Capitalisant sur son savoir-faire culinaire, il commence à prendre pied au Japon et aux États-Unis avec les poêles et les casseroles à revêtement antiadhésif Tefal. Il profite de l'ouverture des pays de l'Est pour implanter, en 1992-1993, des sociétés de distribution de produits dans les pays d'Europe centrale et pour pénétrer le marché russe. À partir de 1994 jusqu'en 2000, il renforce avant tout sa présence commerciale dans le monde et, quand cela s'avère pertinent, également sa présence industrielle, par exemple en Amérique du Sud et en Chine. Au fil des années, le Groupe s'est ainsi déployé sur tous les continents et a développé son outil industriel à l'international. Il poursuit son implantation en Asie avec l'ouverture de filiales commerciales en Thaïlande et à Taiwan en 2003, ainsi qu'à Singapour et en Malaisie en 2004. En 2005, il ouvre une filiale en Suisse et afin d'accompagner l'émergence des pays d'Europe du Nord, du Centre et de l'Est, il renforce sa présence sur ces zones en créant une filiale en Roumanie en 2005, en Ukraine et en Slovaquie en 2006 puis en Lettonie en 2007. Courant 2008, le processus s'est poursuivi en Bulgarie et, en Asie du Sud-Est, Supor a démarré un site industriel au Vietnam. En 2013, le Groupe renforce sa présence en Afrique notamment avec la création d'une *joint-venture* en Égypte.

## Croissance externe : une politique volontariste

La croissance externe vient compléter la croissance organique suivant une stratégie claire de complémentarité géographique et produits.

### CONSTITUTION D'UN GROUPE

En 1968, SEB acquiert Tefal, spécialisée dans les articles culinaires antiadhésifs ; en 1972, elle prend le contrôle de la société lyonnaise Calor, qui produit des fers à repasser, des sèche-cheveux, des petites machines à laver ainsi que des radiateurs électriques d'appoint. SEB devient dès lors un intervenant national incontournable dans les métiers du Petit Équipement Domestique. Elle opte alors pour une organisation de groupe avec un holding de tête, SEB S.A. (1973), qui sera introduit à la Bourse de Paris en 1975.

### UNE STATURE MONDIALE

L'acquisition, en 1988, de la société allemande Rowenta, dont les usines – allemandes et françaises – fabriquent des fers à repasser, des cafetières électriques, des grille-pain et des aspirateurs, constitue une étape clé dans l'internationalisation du Groupe. En 1997-1998, le rachat d'Arno, n° 1 brésilien du petit électroménager, installe le Groupe en Amérique du Sud. Arno est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de préparateurs culinaires (mixeurs/*blenders*), de machines à laver non automatiques et de ventilateurs. Simultanément, le Groupe acquiert les actifs de Volmo, leader colombien et vénézuélien du petit électroménager avec une offre produits en préparateurs culinaires, ventilateurs et fers à repasser.

Septembre 2001 voit Moulinex, principal concurrent français du Groupe, déposer son bilan. Le Groupe SEB fait une offre de reprise partielle des actifs de la société Moulinex et de sa filiale Krups, offre retenue par le tribunal de commerce de Nanterre en octobre 2001. L'intégration de cette partie de Moulinex-Krups conforte la dimension mondiale du Groupe SEB à travers le renforcement dans certaines catégories de produits et l'adjonction de deux marques internationales.

L'été 2004 a donné au Groupe l'opportunité de se renforcer aux États-Unis avec l'acquisition d'All-Clad, société spécialisée dans les articles culinaires haut de gamme, donc très complémentaire au positionnement assez large de T-fal sur ce marché. En mai et juin 2005, les rachats successifs des sociétés Lagostina (Italie) et Panex (Brésil) sont encore venus conforter l'activité articles culinaires du Groupe. Leader italien du secteur en casseroles, poêles, autocuiseurs... de haut de gamme en inox, Lagostina bénéficie d'une très belle image de marque et apporte un positionnement complémentaire à l'offre de cœur de gamme du Groupe. Panex, pour sa part, permet d'entrer avec une offre étendue sur le marché brésilien des articles culinaires et d'y occuper instantanément une position de tout premier rang. L'acquisition de Panex vient en parallèle s'adosser à une présence déjà forte dans le pays en petit électroménager avec la marque Arno.

En août 2006, l'acquisition de certains actifs de la société américaine Mirro WearEver, présente dans les articles culinaires d'entrée de gamme, est venue compléter le dispositif du Groupe qui est ainsi

devenu le leader du marché nord-américain en articles culinaires avec une offre exhaustive couvrant tous les segments de marché, des produits « basiques », simples et fonctionnels, jusqu'aux produits *premium* d'All-Clad.

Par ailleurs, à cette même période, le Groupe a engagé un processus de prise de participation majoritaire dans la société chinoise Supor, n° 1 sur le marché domestique en articles culinaires et n° 3 en petit électro-culinaire. Supor étant cotée à la Bourse de Shenzhen, une telle opération était inédite sur le marché chinois. Elle a requis l'obtention de diverses autorisations du Ministère du Commerce (MOFCOM) et des autorités boursières (CSRC). Après une première acquisition de 30 % du capital de Supor par le Groupe SEB, le 31 août 2007, elle a abouti à la prise de contrôle de Supor, le 21 décembre 2007, avec 52,74 % des actions détenues à l'issue d'une Offre Publique Partielle d'Achat réussie. Suite à l'exercice de stock-options par certains managers de Supor, le niveau de détention s'est légèrement dilué par la suite, à 51,31 % du capital de la société chinoise. La prise de contrôle de Supor constitue une avancée stratégique majeure car elle a ouvert au Groupe l'énorme potentiel du marché chinois. Elle a été renforcée en 2011 puisqu'au mois de décembre, le Groupe a pu finaliser l'acquisition d'une participation additionnelle de 20 % du capital, rachetée à la famille fondatrice Su, qui souhaitait réduire son engagement capitalistique. Cette opération est venue consolider l'investissement initial de 2007, dans une optique d'assurer le développement pérenne de Supor à moyen long terme s'appuyant sur un actionariat stable.

En 2011, le Groupe a également finalisé l'acquisition, en février, de la société colombienne Imusa spécialisée dans les articles culinaires et leader sur son marché domestique. L'activité d'Imusa est venue s'ajouter à celle de Samurai en petit électroménager, dans un marché en plein essor, tiré par une demande très robuste et par une distribution déjà assez largement structurée. Au mois de mai a été réalisée la prise de contrôle de la société vietnamienne Asia Fan (65 % du capital), dont l'activité industrielle et commerciale se concentre sur les ventilateurs et qui détient une position de tout premier rang sur le marché national. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une politique résolue d'expansion ciblée dans certains pays d'Asie du Sud-Est qui constituent des relais de croissance très importants pour l'avenir. Enfin, en décembre, une participation majoritaire à hauteur de 55 % du capital a été prise dans la société indienne Maharaja Whiteline, spécialisée en mixeur-broyeur, produit emblématique du petit électroménager indien, et qui permet au Groupe de prendre position sur ce marché significatif, en pleine mutation et en croissance forte. En 2013, il crée une *joint-venture*, sur le secteur du petit électroménager, avec l'égyptien Zahran, son distributeur de référence en articles culinaires en Égypte, et acquiert la société Canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. En 2014, il annonce l'acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline, qui, quelques mois plus tard, prend le nom de Groupe SEB India, ainsi que de celui des actions d'Asia Fan.



## 1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ

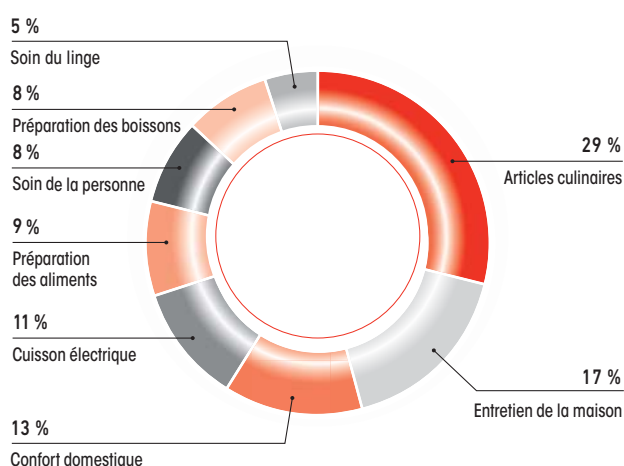
Le Groupe SEB intervient à la fois dans le domaine du petit électroménager (70 % de son chiffre d'affaires) – marché mondial adressé sur la base des dernières estimations autour de 34 milliards d'euros – et des articles culinaires – marché global estimé autour de 14 milliards d'euros. Ces chiffres sont des estimations du Groupe réalisées à partir de données de panels GFK et Nielsen ainsi que d'organismes externes.

Dans son ensemble, le secteur du Petit Équipement Domestique se caractérise par :

- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, bénéficiant d'un taux d'équipement déjà élevé mais toutefois encore hétérogène selon les familles de produits ; la demande est cependant contrastée, portée à la fois par une bonne réactivité à l'innovation (nouveaux produits et concepts) et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus statutaires, mais aussi par la recherche de produits basiques à bas prix. Parallèlement, les marchés émergents sont en croissance forte (en moyenne entre 5 et 10 % en Asie ces dernières années et s'en rapprochant en Amérique Latine). Ces marchés sont en phase d'équipement et leur croissance rapide est alimentée par l'accès à la consommation d'une classe moyenne en plein essor, l'urbanisation galopante et le développement du marché immobilier, l'augmentation du pouvoir d'achat, le développement de la distribution moderne, etc. ;
- un prix de vente moyen de l'ordre de 50 euros pour un produit de petit électroménager dans les pays développés, restant accessible pour la majorité des consommateurs et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit ;
- un raccourcissement du cycle d'usage des produits ainsi qu'un taux d'équipement moyen en hausse sur certaines catégories qui dynamisent ces marchés de renouvellement ;
- la progression régulière et de plus en plus incontournable des partenariats, industriels du petit électroménager et acteurs de divers biens de grande consommation, notamment, s'associant pour proposer des offres et des services nouveaux. Le développement du concept du café portionné en est l'exemple le plus marquant ;
- l'émergence de nouvelles tendances de consommation dans le monde : plus occidentales dans les pays asiatiques ou sud-américains, plus ethniques dans les pays occidentaux, retour au « fait maison » et à la maîtrise de l'alimentation en Europe, prise de conscience environnementale accrue, etc. ;

- un contexte de marché très promotionnel et concurrentiel. Le succès des programmes de fidélisation mis en place par les distributeurs visant à générer du trafic en magasin témoigne de cette tendance ;
- la croissance très rapide des réseaux de distribution alternatifs et en particulier d'Internet. Cette tendance a fait émerger en quelques années de nouveaux acteurs très dynamiques spécialistes de la vente en ligne (ex : Amazon, Tmall, Nova Pontocom...) et des sites Internet de distributeurs alors que la distribution traditionnelle physique a vu ses ventes stagner.

### + RÉPARTITION DU MARCHÉ MONDIAL DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE PAR FAMILLE DE PRODUITS



Sources : Consultants, Groupe SEB

D'un point de vue géographique, le marché mondial du Petit Équipement Domestique ne présente pas de réelle homogénéité car il est fragmenté en de très nombreux marchés nationaux/régionaux. Ils sont alimentés par une distribution complexe et multiple qui varie en fonction des habitudes de consommation régionales, de la maturité des marchés, des cibles ou des niveaux de gamme.

## Une concurrence multiple

Le marché du Petit Équipement Domestique est très fragmenté au plan mondial, tant en petit électroménager qu'en articles culinaires. Dans la pratique, l'évolution du secteur au cours de la dernière décennie – avec en particulier, la localisation accrue de la production dans les pays à bas coûts de production – a fortement changé la donne dans l'approche des marchés, plus locale aujourd'hui que réellement globale. Le déploiement de marques internationales, relayées éventuellement, selon les groupes, par des marques locales/régionales, répond à cette double approche du marché qui permet de bénéficier d'un effet de taille, tout en s'appuyant sur une position locale forte. À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur avec un spectre aussi largement international et il s'appuie en cela sur six marques à vocation mondiale et sur un portefeuille de marques au leadership local.

Les concurrents du Groupe dans le monde sont à la fois nombreux et divers, mais peu ont une couverture réellement mondiale :

- Philips est indubitablement le premier concurrent du Groupe de par son offre large en petit électroménager et sa présence sur la quasi-totalité des continents (pays matures ou économies émergentes).

De Longhi (De Longhi, Kenwood...), acteur majeur du café et de la préparation des aliments est présent lui aussi sur de nombreux territoires (principalement pays matures) et s'est renforcé avec l'acquisition de la licence Braun en culinaire électrique et en repassage.

Parmi les autres grands acteurs du secteur avec une gamme étendue et un déploiement international figurent en produits électriques Conair (Babylic, Cuisinart...), Bosch-Siemens (acquisition de Zelmer en Pologne en 2012), Procter & Gamble (Braun, Oral-B), etc., et en articles culinaires le groupe américain Meyer (marques Silverstone, Farberware, Prestige, Anolon, Circulon...), les Allemands WMF (WMF, Silit, Kaiser...) et Fissler.

- Certains acteurs sont présents principalement sur leur marché domestique ou quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, Zwilling/Staub, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Redmond en Russie ; Spectrum Brands (Black & Decker, George Foreman, Russell Hobbs, Remington...) et Jarden (Sunbeam, Mr. Coffee, Oster...) en Amérique du Nord par exemple ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina, en Amérique du Sud ; Panasonic en Asie (incluant aussi la marque National).

En Chine, Midea est le principal concurrent du Groupe. Il s'est fortement développé ces dix dernières années non seulement sur son marché mais aussi en Asie de Sud Est. Il est implanté sur de nombreuses catégories du petit et du gros électroménager. Les autres concurrents significatifs sont Joyoung et Airmate en petit électroménager, ASD en articles culinaires ;

- de nombreux spécialistes haut de gamme se focalisent sur une ou deux catégories de produits, comme Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar... en petit électroménager, ou sur une expertise particulière comme le français Le Creuset dans les articles culinaires en fonte.

Parallèlement, une autre forme de concurrence existe au travers des produits « sans marque » et les marques de distributeurs ; elle propose une offre principalement d'entrée de gamme, offensive en prix. Certaines opérations promotionnelles ou de fidélisation, avec des produits issus de contrats ponctuels avec des sous-traitants chinois et visant essentiellement à générer du trafic dans les points de vente, contribuent également à leur progression. Toutefois, leur part de marché reste globalement faible.

La dynamique du marché reste très largement portée par :

- les grands groupes européens comme le Groupe SEB, Philips, Bosch Siemens ou De Longhi qui développent de nouveaux produits et concepts, ouvrent de nouvelles catégories et s'implantent sur de nouveaux territoires ;
- les spécialistes, focalisés sur une seule catégorie, comme Dyson qui se démarquent grâce à une offre produits innovante et d'importants efforts marketing ;
- les concurrents locaux notamment dans les pays émergents asiatiques en plein essor (Chine, Inde, Indonésie), dont la progression est alimentée par le dynamisme de leur marché intérieur et – pour le cas de la Chine – par le développement de leurs exportations, à l'échelle régionale (sud-est asiatique notamment) et internationale.

D'une manière générale, en petit électroménager comme en articles culinaires, la concurrence s'est avivée au cours des dernières années. Elle est relayée très largement par la distribution, qui exerce une pression accrue sur les prix afin de maintenir ou d'accroître la fréquentation des magasins face notamment à la montée en puissance des ventes en ligne.

## 1.4. STRATÉGIE DU GROUPE

### Une stratégie de long terme

Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie de long terme focalisée sur la création de valeur à travers deux axes fondamentaux :

#### ■ privilégier la croissance en :

- menant avec détermination une politique d'innovation produits forte et différenciée par marque, avec pour objectif de concevoir en fonction des attentes des marchés, de se démarquer face à la concurrence dans chaque pays, d'animer les linéaires et de s'imposer comme acteur incontournable du marché, tant au niveau de la distribution que du consommateur final. C'est ainsi que le Groupe crée de la valeur pour ses clients et consommateurs, qu'il défend la qualité de l'offre, contribue au progrès et à la montée en gamme du marché et réaffirme en permanence son leadership produits ;
- s'appuyant sur la force et la complémentarité de ses marques. Le large portefeuille de marques à vocation mondiales (All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal) et de marques au leadership local (parmi lesquelles Calor et Seb en France, Arno et Imusa en Amérique du Sud, Supor en Chine, AsiaVina au Vietnam, Maharaja Whiteline en Inde, etc.) permet au Groupe un déploiement international unique ainsi qu'une couverture de l'ensemble des segments de marché, de l'entrée de gamme aux produits *premium* ;
- déclinant une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de distribution et par marque, et en renforçant sa présence dans tous les circuits existants dans les pays, quel que soit leur format, pour assurer la couverture la plus exhaustive possible des marchés et en tenant compte des spécificités locales. L'objectif est de développer avec les distributeurs une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties. Le Groupe a développé en outre un réseau de magasins sous enseignes propres (Home & Cook, Tefal shops, Supor Lifestores...) afin de compléter son dispositif commercial dans les zones peu ou non couvertes par les circuits de distribution modernes ou traditionnels. En parallèle, il se développe rapidement dans l'e-commerce, en plein essor ;
- poursuivant son expansion internationale unique, tant dans les pays matures que dans les marchés émergents, et en visant

le leadership local, ou, en tout état de cause, l'amélioration significative de sa position concurrentielle sur le marché. Ce développement géographique passe par la poursuite de la croissance organique – à travers de nouvelles implantations commerciales dans certains pays – et de la politique de croissance externe via de nouvelles acquisitions. Le principe qui prévaut dans cette démarche fondamentale est de se développer prioritairement sur les marchés structurellement en croissance et d'y acquérir à terme une position de leadership ;

#### ■ maintenir sa compétitivité dans la durée grâce à :

- l'adaptation permanente et responsable de son outil industriel ainsi que de son organisation et de ses structures (administratives, logistiques, etc.) afin de pouvoir s'appuyer sur des standards parmi les meilleurs du monde et de préserver l'avantage compétitif construit au fil des ans. Au-delà de la nécessaire flexibilité industrielle, la mise en œuvre systématique des meilleures pratiques, le raccourcissement des délais de mise sur le marché des produits, les plans d'amélioration de l'efficacité des structures, les projets d'analyse de la valeur, l'extension de plateformes techniques communes, l'intégration très en amont d'une démarche qualité exigeante ou encore l'optimisation de la chaîne logistique sont autant d'axes de travail récurrents pour le Groupe ;
- une gestion rigoureuse au quotidien, à travers le contrôle strict de tous les coûts de fonctionnement, la simplification des structures et la réduction du nombre de références exploitées par le Groupe, la mise en commun de services support (centres de services partagés, clusters), une réduction de la charge des achats – qu'ils soient industriels, liés aux produits sourcés ou hors production, dans le cadre d'un périmètre élargi année après année – et la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Ces deux axes fondamentaux sont intimement liés puisque l'un des leviers principaux de l'amélioration de la rentabilité du Groupe est la croissance des ventes liée à l'innovation. La capacité à lancer de nouveaux concepts et produits, à travers la différenciation et l'amélioration du mix qu'elle engendre, justifie des prix de vente plus élevés et est génératrice de meilleures marges. Cette rentabilité accrue permet d'investir de nouveau en R&D, en marketing et en publicité, avec un effet dynamisant sur le chiffre d'affaires.

### Innovation – Recherche et développement

Dans un marché fortement concurrentiel, l'innovation, qu'elle soit appliquée aux technologies ou aux produits, est créatrice d'avantages concurrentiels et de compétitivité. Par sa capacité à offrir des concepts inédits, des fonctionnalités nouvelles, des designs ou des approches marketing différenciés, l'innovation apporte une réelle valeur ajoutée aux consommateurs, permet de se démarquer efficacement et ainsi de renforcer les positions du Groupe et de conquérir de nouveaux marchés.

La stratégie d'innovation s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits et implique aussi bien les équipes des activités que les services du siège issus de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats, de la logistique, du marketing stratégique, du design ou de la qualité. Le lancement de nouveaux produits est le fruit d'une analyse fine des attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs, de l'invention de concepts de rupture, de l'évaluation de nouvelles technologies et de

la proposition de designs inédits ou différenciants et, bien entendu, du développement et de l'industrialisation de nouvelles plateformes techniques. La démarche doit donc clairement être collective et collaborative aussi bien en interne que vis-à-vis de partenaires extérieurs.

C'est ce constat qui conduit le Groupe à structurer les relations de sa communauté de l'innovation, composée de 1 300 salariés, autour d'outils collaboratifs qui permettent d'enrichir la vision collective sur les thématiques stratégiques et de favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques. Parallèlement, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités, des instituts de recherche ou d'autres sociétés avec qui il collabore sur des projets d'envergure, lui permettant ainsi d'élargir son champ d'action et de bénéficier d'outils et de compétences complémentaires. En attestent notamment les projets autour de la nutrition/santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@lmed. Le Groupe s'est engagé dans un grand projet collaboratif européen dans le domaine du vivre mieux et de la santé dénommé *Knowledge Innovation Community*.

En 2014, les axes de développement transversaux du Groupe SEB se sont articulés autour du vieillissement de la population, de l'habitat connecté, des applications digitales, du capital santé/beauté/bien-être, de l'énergie et de l'éco-responsabilité. Le Groupe a, par ailleurs, lancé un site dédié aux innovateurs « *Innovate with Groupe SEB* », destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers

qui souhaitent proposer une innovation au Groupe SEB. Ce site offre trois formes de coopération possibles : proposer une invention, rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB et participer à des challenges organisés autour de thématiques données par le Groupe.

L'investissement R&D s'est élevé à 85 millions d'euros en 2014 (81 millions d'euros en 2013), incluant le Crédit d'Impôt Recherche (7 millions d'euros, montant identique à 2013) et les frais de R&D capitalisés (5 millions d'euros, identique à 2013). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années, tant au niveau des effectifs qu'en matière de profils, avec notamment le recrutement d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les produits connectés, les batteries, les moteurs, l'agro-alimentaire, les capteurs, etc.

Pour que l'innovation constitue un avantage durable, elle doit s'inscrire dans un flux permanent et doit être protégée. À ce titre, le Groupe SEB poursuit une politique active de propriété industrielle en déposant chaque année de nombreux brevets. En France, au demeurant, il fait partie depuis plusieurs années des 20 premiers déposants de brevets. En 2014, le Groupe a déposé 117 brevets (niveau en ligne avec les années précédentes) et 231 enveloppes Soleau établies (216 en 2013).

Plus d'informations sont disponibles sur l'investissement R&D dans la note 14 aux états financiers consolidés.

## SEB Alliance : un véhicule d'investissement pour compléter notre démarche d'innovation

Le Groupe a créé en mai 2011 une société d'investissement SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 millions d'euros. Dans un contexte de durcissement des contraintes réglementaires qui a provoqué une sortie de nombreuses banques et assurances de l'activité d'investissement en direct au capital d'entreprises, des sociétés, pour qui l'innovation est un élément clé de la stratégie, ont créé ces dernières années des structures de *corporate venture capital*. La création de SEB Alliance s'inscrit dans cette tendance de fond.

Outre le fait qu'elle constitue un outil de veille sur des technologies nouvelles externes au Groupe, SEB Alliance a pour objectif d'investir dans des sociétés innovantes à fort contenu technologique dans des domaines tels que : l'habitat connecté et les applications digitales, la robotique, le bien-être et le vieillissement de la population, le développement durable. Ces entreprises apportent des « briques » technologiques que le Groupe peut intégrer dans le développement de

ses produits. Il constitue ainsi un débouché majeur pour ces *start-ups* et participe donc à leur croissance.

SEB Alliance a réalisé neuf investissements depuis sa création en 2011, dont quatre sur la seule année 2014. Les nouvelles participations sont :

- ROBART, société autrichienne concevant des solutions hardware et software de cartographie et de navigation robotiques ;
- ADVANCED MEMTECH, société israélienne, spécialisée dans la fabrication de membranes de microfiltration et d'ultrafiltration ;
- FEELIGREEN, société française, spécialisée dans l'utilisation de micro-courants dans des applications liées à la santé et à la beauté ;
- ZEEPRO, société américaine, développant des imprimantes 3D.

## Partenariats

Le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants de croissance et d'innovation pour le Groupe. Ces partenariats peuvent être des contrats de codéveloppement et de distribution qui associent les expertises du Groupe et de son partenaire pour développer et commercialiser un nouveau produit. Le Groupe a notamment noué des contrats de distribution et de codéveloppement avec des grands noms

de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour SteamPod. Ils peuvent être des partenariats d'image associant nos produits à d'autres marques ou organisations (WWF...), des contrats de licence avec des marques comme Élite, des contrats de cautionnement où, par exemple, nous développons des gammes d'articles culinaires en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Thomas Keller.



## Politique industrielle

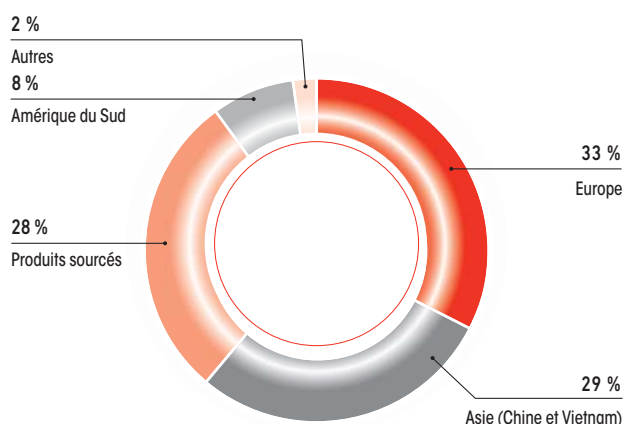
La politique industrielle du Groupe SEB vise à servir au mieux les marchés en améliorant en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme.

Le dispositif de production dans le monde est déployé de façon à répondre à la spécificité des marchés :

- fabrication en Europe destinée principalement aux marchés matures. Les usines françaises et européennes sont dédiées à des produits pour lesquels le Groupe détient des positions de leader. Le Groupe s'appuie pour cela sur des barrières technologiques en matière de concept produits ou de *process* ;
- fabrication dans les pays émergents pour les besoins de ces marchés mais aussi, pour les marchés matures, de produits pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) ;
- *sourcing* (externalisation de la production) pour les produits banalisés ou pour lesquels le Groupe ne dispose pas de position de leadership fort ou encore dans le cadre de partenariats.

L'outil industriel du Groupe comprend 29 sites industriels qui produisent 72 % des produits commercialisés dans le monde. Les 28 % restant proviennent du *sourcing*, notamment en Chine.

### + LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



En 2014, les usines du Groupe ont évolué dans un contexte de demande globalement stable avec des disparités toutefois. Le site de Lourdes a notamment souffert d'une nette réduction de ses volumes en hachoirs à viande, produit typique du marché russe, très dégradé en 2014, et d'une baisse d'activité du Fresh Express. À l'inverse, les sites chinois ont bénéficié d'une demande locale soutenue et de la poursuite de la réintégration d'une partie de la production, auparavant externalisée, en Chine.

La compétitivité industrielle du Groupe passe par son avance en matière de conception des produits, à travers les pôles de compétence et les pôles technologiques, notamment :

- les pôles de compétence produits regroupent l'expertise spécifique pour une catégorie de produits en matière de recherche, de développement, d'industrialisation et de production ;
- les pôles technologiques renforcent les pôles de compétence produits par la maîtrise des technologies clés dans les domaines des matériaux, de la plasturgie et de l'électronique.

Sur les sites concernés, des plateaux projets associent les équipes marketing aux pôles de compétence industriels dans la création de l'offre produits. Ceci permet de pousser le concept de « base technique » de manière à standardiser les sous-ensembles et les composants, afin d'être plus réactif par rapport à la demande des clients.

Afin d'assurer et d'optimiser la compétitivité de son dispositif industriel, le Groupe procède à une adaptation permanente de ses usines, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes de production, arrêt de la production d'articles de pesage à Rumilly, réaménagement de l'usine de São Paulo, strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et recours au *sourcing* en fonction des besoins.

Notre programme d'excellence opérationnelle s'est poursuivi par le déploiement des « fondamentaux » (5S, TPM...) afin d'améliorer la productivité des sites, par la conduite de projets sur l'ensemble de sites européens et par l'extension géographique (Amérique, Asie) de cette démarche. Des actions similaires sont conduites chez Supor et par les équipes de SEB Asia auprès des fournisseurs chinois. De plus, le Groupe cherche à optimiser la valeur économique des matériaux et composants en utilisant les techniques d'analyse de la valeur. Comme sur les exercices précédents, plusieurs produits majeurs ont été analysés en 2014 en vue d'en renforcer la compétitivité.

La montée en puissance des sites chinois s'est poursuivie en 2014. L'usine de Shaoxing, construite en 2009, a été alimentée par le démarrage de nouvelles catégories de produits électriques. Le Groupe a, par exemple, réintégré une partie de la production qui avait été externalisée auprès de fournisseurs chinois (notamment bouilloires, grille-pain, friteuses à bain d'huile, cafetières filtre). L'usine de Yuhuan, dédiée aux articles culinaires, a aussi vu sa production augmenter sensiblement en raison d'une demande locale bien orientée et d'une progression des exportations vers le reste du monde. Le site de Wuhan, auparavant centré sur le marché domestique chinois, a commencé en 2014 à exporter des articles culinaires hors de Chine. Le Groupe est également présent industriellement au Vietnam, avec une usine exploitée par Supor et à travers l'outil de production d'Asia Fan (ventilateurs), qui lui permet de compléter sa présence hors du domaine culinaire.

En outre, le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail. Ce plan doit permettre au Groupe de diminuer de moitié le nombre d'accidents par an à son échéance.

Le Groupe a par ailleurs instauré un pilotage de la *supply chain* (chaîne logistique) au niveau mondial dans le but de rationaliser les stocks de produits finis, d'optimiser la qualité de ces stocks et de mettre en place un processus permettant d'améliorer le service aux clients. Le Groupe poursuit ses efforts pour amener l'ensemble des marchés vers les meilleurs standards.

## Achats

Les achats regroupent à la fois les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie, les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...) et les achats de produits finis externalisés. Ils sont de plus en plus gérés à l'échelle Groupe via la constitution d'un panel de fournisseurs, afin de pouvoir optimiser les négociations, non seulement en prix, mais aussi en termes de qualité, ponctualité, etc. Depuis plusieurs années, les achats de production ont pu bénéficier d'une organisation centralisée, démultipliée par projet et par marché. En 2014, le Groupe a consolidé son panel de fournisseurs pour les achats de production passant de 468 en 2013 à 452 en 2014, représentant environ 83 % des achats mondiaux.

Les achats hors production suivent actuellement le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés représentant 41 % des achats hors production. Depuis quelques années, l'équipe a été significativement renforcée, avec pour objectif de couvrir un spectre de dépenses beaucoup

plus large et un périmètre international plus vaste. Ainsi, des appels d'offres sont régulièrement lancés afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les achats de produits finis sourcés, l'organisation mise en place permet de renforcer les procédures de qualité en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les *process* de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. À travers cette approche, le Groupe a pu concentrer davantage son panel de fournisseurs de produits finis qui, fin 2014, était constitué de 52 entreprises représentant 88 % des achats réalisés.

Les panels de fournisseurs sur lesquels le Groupe s'appuie sont constitués d'entreprises soigneusement sélectionnées et éprouvées tant au plan des performances (délais, qualité, coûts...) que de leurs responsabilités sociétales et environnementales (impact environnemental, respect des Droits de l'Homme...).

## 1.5. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe SEB mène une politique à la fois active et raisonnée de gestion des risques inhérents à son activité avec pour objectif de défendre le patrimoine et/ou les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes – actionnaires, salariés, clients, consommateurs, fournisseur, etc. – sans omettre les aspects environnementaux. Sa démarche se fonde sur une cartographie et une analyse circonstanciée

des risques majeurs de l'entreprise qui permettent de hiérarchiser ces derniers selon leur impact potentiel sur le fonctionnement ou les performances du Groupe ainsi que sur leur probabilité d'occurrence. Une revue d'ensemble de ces risques est effectuée régulièrement avec le Comité exécutif et le Comité de contrôle.

### Risques inhérents à l'activité

#### RISQUES PAYS ET CONJONCTURE

Le caractère international de l'activité du Groupe l'expose au risque devises (traité dans la note 26.2.1 aux états consolidés) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. S'ajoutent à ces risques, dans certains pays, des réglementations juridiques peu développées ou peu protectrices (notamment en matière de propriété intellectuelle), des taxes d'importation (comme par exemple en Turquie pour certains produits électroménagers), des mesures de restriction à l'importation (comme en Argentine et Équateur, sur les produits électriques et les articles culinaires), des contrôles des changes (Argentine, Venezuela), etc. Ces facteurs peuvent perturber voire pénaliser l'activité du Groupe ou sa situation financière. Pour autant, cette présence internationale large constitue également un facteur de diversification des risques.

Compte tenu de la nature même de l'activité (concentration sur le foyer) et de l'investissement limité que représente l'achat d'un article de petit équipement de la maison, l'industrie du Petit Équipement Domestique a tendance à mieux résister que d'autres dans des situations de crise. Dans le passé, le Groupe s'est de fait retrouvé à plusieurs reprises à contre-courant par rapport à la conjoncture dans certains marchés. La présence très globalisée du Groupe favorise l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques.

Pour autant, l'activité du Groupe dépend de la conjoncture économique et de l'évolution de la consommation, liée elle-même au pouvoir d'achat des consommateurs d'une part et à la santé économique et financière des réseaux de distribution d'autre part.

En 2014, la conjoncture internationale est restée contrastée : consommation stable en France, poursuite de la reprise en Europe du Sud, croissance des marchés d'Europe du Nord, bonne tenue de l'Europe centrale et croissance modérée en Amérique du Nord. À l'inverse, le Groupe a dû faire face à un environnement très difficile en Russie suite à un fort ralentissement économique et à une dévaluation sévère du rouble. L'Asie a conservé une dynamique solide tirée, en particulier, par la Chine mais à l'exception notable du Japon entré en récession. La demande au Brésil, malgré un ralentissement des indicateurs macro-économiques, est restée bien orientée.

#### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

##### Risques d'actions en garantie ou en responsabilité

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues l'innocuité de ses produits et la sécurité des consommateurs. À ce titre, il porte une attention maximale à la sécurité des matières premières, des composants et des produits finis. Il est en effet exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs, et ces risques ont été raisonnablement provisionnés. En particulier, l'impact du passage, dans les pays de l'Union européenne, à une garantie de 2 ans sur les produits du petit électroménager est pris en compte dans les provisions. Par ailleurs, pour prévenir le cas d'un produit défectueux causant des dommages, le Groupe a souscrit une assurance en responsabilité civile (voir paragraphe Assurances).

##### Retraitement/recyclage des produits en fin de vie

La directive européenne 2002/96/CE relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) oblige les fabricants à prendre en compte le retraitement ou le recyclage des produits en fin de vie, ce qui se traduit par des enjeux financiers. Transposée depuis fin 2005 dans la grande majorité des pays européens, elle impose la collecte et la valorisation des appareils électriques et électroniques en fin de vie.

Dans les pays européens concernés par cette directive, le Groupe SEB a choisi d'adhérer à des éco-organismes qui assurent le traitement des déchets « neufs » et « historiques » pour les producteurs. L'obligation de collecte, d'enlèvement et de traitement des DEEE se fait au prorata des équipements mis sur le marché l'année de la collecte des déchets et fait l'objet de paiements d'avance. En conséquence, aucune provision n'est à constituer lors de la mise sur le marché des produits électriques.

## RISQUES LIÉS À LA VALEUR DES MARQUES

Le Groupe SEB base son activité sur un portefeuille puissant de marques, inscrites pour certaines d'entre elles à l'actif de son bilan. La valeur totale des marques au bilan au 31 décembre 2014 s'élève à 370 millions d'euros et concerne essentiellement All-Clad, Supor, Lagostina, Arno et Rowenta.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des *goodwill* figurent dans les comptes consolidés à fin 2014 pour une valeur de 512 millions d'euros, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions d'All-Clad et de Supor.

Dans le cadre des normes comptables IFRS, la valeur des marques et des *goodwill* doit être testée annuellement pour vérifier la cohérence entre la valeur inscrite au bilan et les performances effectives des marques et filiales en question sur leurs marchés. Toute révision significative à la baisse des flux de trésorerie attendus, liée notamment à la contre-performance commerciale d'une marque ou la baisse de la rentabilité des filiales concernées pourrait induire une correction au bilan, en l'occurrence, une dépréciation totale ou partielle de la valeur de cet actif.

Par ailleurs, dans une optique de création de valeur pour ses marques, le Groupe investit en R&D afin d'alimenter son offre avec des produits innovants et de rupture, ainsi qu'en publicité et marketing dans le but d'améliorer la visibilité de ses marques, de dynamiser ses ventes et de renforcer ses positions concurrentielles sur le terrain.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans la note 10 aux états financiers consolidés.

## RISQUES CLIENTS

La répartition géographique de l'activité ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. À l'échelle d'un pays en revanche, la défaillance d'un client, a fortiori s'il est important, peut avoir des conséquences significatives sur l'activité de la filiale concernée. Dans un contexte peu porteur en Europe, le Groupe n'a pas eu à faire face en 2014, dans un contexte économique peu porteur, à des faillites significatives de clients. Cependant, le secteur de la distribution connaît une mutation majeure avec le développement du e-commerce, qui entraîne une remise en cause du modèle économique de certains acteurs de la distribution traditionnelle. Dans ce contexte, la situation de certains distributeurs est fragile et le Groupe reste donc exposé au risque client.

Dans ce contexte, la politique prudente du Groupe envers ses clients distributeurs, fondée sur la mise en place de couvertures d'assurance clients, a permis de limiter les sinistres à un montant négligeable. En 2014, ces couvertures ont concerné plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé, malgré une baisse des couvertures en Ukraine. En parallèle, le Groupe maintient une politique d'auto-assurance mise en place lors de la crise financière de 2008 lui permettant une gestion long terme de ses relations avec les distributeurs, au-delà des garanties souscrites sur les créances clients. Pour autant, ces prises de risques sont fortement encadrées au niveau Groupe. Le risque d'impact majeur d'une éventuelle défaillance sur les résultats s'en trouve donc limité.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans les notes 16 et 26.4 aux états financiers consolidés.

## RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Au cours des dernières années, le contexte concurrentiel s'est fortement durci sur l'ensemble des marchés, qu'ils soient matures ou émergents, avec des enjeux toutefois différents.

Les premiers, déjà largement équipés, sont davantage régis par l'offre que par la demande et sont clairement structurés en 3 segments, l'entrée de gamme avec des produits banalisés et standardisés, le cœur de gamme, le plus important en taille et celui où la dynamique se joue le plus, et le haut de gamme, dédié aux produits à très forte différenciation (d'un point de vue technologique, design ou statutaire...). Sur ces marchés, la concurrence est particulièrement vive : les grandes marques établies – internationales et nationales ou régionales – y côtoient les produits d'entrée de gamme sans marque à prix bas ainsi que les marques de distributeurs, qui se renforcent ponctuellement en période de crise. La distribution joue, en outre, un rôle de catalyseur de la concurrence avec à la clé, une pression importante sur les prix. Fortement et historiquement présent sur ces marchés, le Groupe SEB détient dans les pays matures des positions de premier rang, grâce notamment à une offre étendue lui permettant de couvrir tous les segments du marché et à un portefeuille de marques puissant.

Les marchés émergents sont, pour leur part, encore en phase d'équipement. L'urbanisation galopante et le développement d'une classe moyenne bénéficiant d'un pouvoir d'achat accru entraînent un essor rapide de la demande sur une gamme de produits de plus en plus étoffée. Ce phénomène est relayé par l'implantation croissante de la distribution moderne dans ces marchés. Conscientes très tôt du potentiel de ces pays et de la quête de « statut » de leurs consommateurs, les grandes marques y ont construit des positions solides, et en particulier le Groupe SEB, leader sur de nombreux marchés. La structure de ces derniers est plutôt pyramidale, avec une base large mais peu profonde d'entrée de gamme, un cœur de gamme important et une niche haut de gamme. La compétition y est de plus en plus acerbée notamment sur les prix, rejoignant rapidement les standards des marchés matures.

Dans cet environnement concurrentiel âpre, les gains de parts de marché sont cruciaux. Ils passent par la notoriété des marques ainsi que par la pertinence de l'offre produits qui doit être dynamisée par l'innovation et par une politique marketing et publicitaire forte.

La capacité de mettre au point et de lancer au moment opportun une innovation réellement différenciatrice et porteuse de valeur ajoutée est donc fondamentale. Une famille de produits entière peut être affectée à la fois brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour son/ses concurrent(s). Le Groupe SEB s'attache donc à réduire ce risque en intensifiant ses efforts de recherche et développement – avec des moyens régulièrement accrus ces dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués –, pour garder une longueur d'avance et « piloter » le marché.

## RISQUES INDUSTRIELS

Comme dans tout processus industriel, le Groupe SEB est exposé à la survenance d'événements d'origines diverses (catastrophe naturelle, incendie, défaillance technique, contamination...) qui pourraient affecter ou interrompre l'activité d'une usine, voire mettre en danger la sécurité de son outil de production avec des conséquences sur les personnes et les biens. C'est pourquoi il a toujours eu une démarche



active de prévention des risques industriels à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance, l'optimisation de certains *process*, afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques.

Dans la pratique, les sites européens et américains ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...). Par ailleurs, l'activité industrielle en elle-même n'engendre pas de risque particulier. En dehors des activités d'emboutissage (autocuseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Les *process* les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite, en permanence ; en assemblage, les risques les plus probables sont des accidents corporels mineurs ou des blessures liées à la manutention, ainsi que les troubles musculo-squelettiques, pour lesquels le Groupe prend toutes les mesures nécessaires (formation à l'ergonomie, référents et Comité de pilotage par site...) afin d'en minimiser l'éventualité.

Parallèlement, le Groupe a mis depuis très longtemps dans ses priorités le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique d'éco-production qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels. À fin 2014, 92,1 % de toutes les entités du Groupe (vs. 89,5 % à fin 2013) dans le monde avaient obtenu cette certification.

## RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe SEB s'articule autour d'un certain nombre de matières premières importantes dans son *process* industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier pour les emballages et les documents imprimés. Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe, Supor inclus : l'aluminium a représenté en 2014 environ 14 % des achats directs destinés à la fabrication (16 % en 2013), les aciers 13 % (stable par rapport à 2013) et les matières/pièces plastiques 19 % (18 % en 2013).

Le Groupe SEB est donc exposé au risque généré par la disponibilité et les variations des prix des matières premières dans la mesure où il pourrait, d'une part, subir une pénurie et/ou, d'autre part, devoir répercuter – en partie ou en totalité – les hausses éventuelles des prix dans ses tarifs de vente. L'occurrence de cette éventualité aurait un impact potentiel sur le niveau de l'activité, sur la rentabilité et sur la trésorerie générée. Depuis plusieurs années, la tendance est à une forte volatilité des prix des matières premières et des cours des métaux en particulier, avec des évolutions parfois erratiques et brutales. En 2014, les cours des métaux (aluminium, nickel, cuivre pour ce qui concerne plus particulièrement le Groupe SEB) ont été globalement stables. Les matières plastiques ont-elles aussi peu évolué par rapport à 2013.

Face à cette exposition intrinsèque liée à son activité industrielle, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couvertures partielles sur 6 à 12 mois glissants qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre d'anticiper ou de limiter les hausses de prix éventuellement

nécessaires auprès de ses clients. Une telle politique, qui n'a en aucun cas un but spéculatif, peut se traduire sur une année donnée et par rapport aux prix réels du marché :

- par des résultats positifs en phase de hausse des prix des matières premières ;
- par des résultats négatifs en phase de baisse des prix.

Les risques matières sont traités sous l'angle couverture et sensibilité dans la note 26.2.3 des états financiers.

## RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Le Groupe poursuit le déploiement de systèmes d'information cohérents dans l'ensemble de ses filiales, afin d'améliorer le service aux clients et la qualité de la gestion, et de minimiser les risques inhérents à des systèmes locaux obsolètes. Dans ce cadre, il concentre ses investissements sur un nombre limité de logiciels, qu'il déploie de façon ciblée au sein du Groupe, en fonction de la taille des sociétés (SAP R/3 pour les plus importantes en taille ou faisant partie d'organisations en clusters, SAP Business One pour les filiales plus petites...).

Cette dépendance accrue envers les systèmes d'information et l'intégration croissante avec nos partenaires externes entraînent des risques relatifs à l'intégrité et à la confidentialité des données, ainsi qu'à une éventuelle interruption des services informatiques. Une défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats. D'intenses périodes de tests avant démarrage des nouveaux systèmes et le suivi d'une politique rigoureuse de sécurité des systèmes d'information – sous la conduite d'un Comité de pilotage – visent à garantir la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité nécessaires. Des investissements réguliers permettent d'améliorer le Plan de Reprise d'Activité, en cas de sinistre majeur sur le principal centre de traitement informatique. Des audits d'intrusion sont conduits chaque année, pour identifier d'éventuelles failles de sécurité dans le réseau du Groupe. Enfin, les règles de gestion des droits d'accès aux systèmes sont auditées puis adaptées régulièrement.

## RISQUES SOCIAUX

Le Groupe SEB adapte en permanence ses structures, et notamment son outil industriel, afin d'assurer sa compétitivité. Il le fait dans la volonté permanente d'anticipation des problématiques industrielles et sociales en concertation avec les partenaires sociaux, dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et afin de mettre en œuvre les actions nécessaires pour éviter les licenciements. Le Groupe compte fortement sur la qualité du dialogue social pour résoudre les problématiques sociales difficiles dans les meilleures conditions possibles pour tous et avec responsabilité. Dans son histoire, le Groupe SEB a conduit des réorganisations, en France et hors de France, et l'a toujours fait dans le cadre d'une démarche cohérente avec son éthique sociale. Il a en effet toujours mis en œuvre des moyens importants pour que chacun trouve une solution, assure ainsi sa reconversion et que de véritables opérations de réindustrialisation soient conduites sur les bassins d'emploi concernés.

## RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

La poursuite d'une stratégie de leadership a conduit le Groupe SEB à conjuguer depuis plus de 40 ans croissance organique et croissance externe. Dans un marché du Petit Équipement Domestique encore fortement atomisé, il s'est imposé comme un acteur majeur dans la consolidation du secteur.

La croissance externe suppose la capacité d'intégrer efficacement l'entreprise rachetée et de dégager des synergies. Au fil des années et des acquisitions réalisées, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des sociétés acquises : après la reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, il a fait les acquisitions d'All-Clad aux États-Unis en 2004, de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie en 2005, de Mirro WearEver aux États-Unis en 2006 et il a pris le contrôle de la société chinoise Supor en fin d'année 2007. Cette dernière opération se démarque des précédentes par les enjeux spécifiques qu'elle comportait (éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse...) En décembre 2011, le Groupe SEB a fait l'acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor, ce qui conforte l'investissement initial de long terme réalisé, mais ne change pas la donne en matière de contrôle effectif ou de collaboration entre les deux entités.

Par ailleurs, le Groupe a acheté en février 2011 la société colombienne d'articles culinaires Imusa. En mai 2011, il prenait le contrôle d'une société vietnamienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ventilateurs, Asia Fan, et en décembre, une participation de 55 % dans une entreprise indienne de petit électroménager, Maharaja Whiteline. Début 2013, le Groupe s'est associé avec son distributeur historique en Égypte (Zahran), pour constituer une société commune (Groupe SEB Egypt for Household Appliances), dans laquelle il détient 75 %. En fin d'exercice, le Groupe a fait l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. En 2014, il a annoncé l'acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline et d'Asia Fan.

Ces sociétés ne disposent pas toujours, au moment de l'acquisition, de structures fortement établies ou d'outils aux standards du Groupe en matière de systèmes d'information, de *reporting*, de contrôle, de sécurité, etc. et leur intégration peut prendre du temps. Compte tenu de cet état de fait, même si les montants en cause sont peu significatifs pour l'heure, l'intégration constitue un enjeu de taille, auquel le Groupe est particulièrement vigilant.

En effet, en dépit des moyens mis en œuvre et des efforts réalisés dans le cadre des processus d'intégration, la réussite n'est jamais

assurée à l'origine et dépend parfois aussi de facteurs exogènes. Le suivi régulier de l'avancement de chaque projet et de la mise en œuvre des synergies par un Comité d'intégration a pour vocation de limiter le risque d'échec et permet un recadrage des actions si nécessaire. Pour toutes les acquisitions, le Groupe SEB développe cette approche afin d'optimiser l'intégration des sociétés rachetées.

## RISQUES DE FRAUDE ET DE CORRUPTION

Le développement du Groupe dans des géographies nouvelles, la diffusion de moyens technologiques facilitant la fraude, l'accroissement de la pression concurrentielle sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir des situations de fraude apparaître au sein des entités du Groupe. Face à ces risques accrus, le Groupe se structure progressivement et conduit des actions à différents niveaux.

En matière de lutte contre les fraudes externes, un processus de remontée systématique d'information vers la Direction de l'Audit Interne sur les tentatives de fraudes permet d'analyser ces situations, d'informer toutes les entités des risques, et de rapidement mettre en place de nouveaux contrôles. Une forte sensibilisation des personnels financiers, et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de limiter les risques d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs, ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.

Une cartographie des risques de fraude dans nos sociétés commerciales a été dressée en 2014. Cette cartographie est la base de tests conduits par la Direction d'Audit Interne dans les systèmes d'information pour identifier d'éventuelles fraudes.

Le Code éthique du Groupe SEB rappelle de façon claire les exigences de la Direction du Groupe en matière de lutte contre la corruption. Pour ce qui touche aux relations avec les fournisseurs, la Charte des achats responsables précise les règles de comportement attendu.

Des vérifications sont faites sur le terrain par les équipes d'audit interne sur les processus de décisions touchant aux relations avec les fournisseurs et avec les clients qui représentent les principales zones de risque de corruption passive et active. Ces vérifications portent en particulier sur la collégialité et la transparence des décisions d'attribution d'un marché à un fournisseur d'une part, et sur le strict contrôle du montant et de la nature des dépenses commerciales d'autre part.

En 2014, une campagne de formation des cadres dirigeants des entités opérationnelles sur le contrôle interne a été conduite : cette formation incluait une forte sensibilisation aux risques de fraude.

## Risques de dépendance éventuelle

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe SEB s'appuie sur un panel de fournisseurs pour la production (452 en 2014 contre 468 en 2013), qui ont représenté en 2014 environ 83 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 38 % des achats directs de production en valeur (44 % en 2013). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel d'une cinquantaine de fournisseurs qui représentent 88 % du total des achats (83 % en 2013).

Sur la base des chiffres 2014, les trois premiers fournisseurs de production représentent près de 8 % (contre 6 % en 2013) et se répartissent à parts pratiquement égales ; les 3 premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 37 % du total (32 % en 2013), le premier comptant pour environ 27 % à lui seul, le second et le troisième pour 5 % chacun. Au-delà du poids du premier, les niveaux faibles des suivants immédiats démontrent que la politique d'optimisation des procédures d'achat (impliquant notamment des approvisionnements auprès d'un nombre plus limité de fournisseurs) ne s'est pas traduite par une concentration des risques. Le Groupe est en effet tributaire de fournisseurs externes dont le retard dans une prestation ou livraison,

voire la défaillance, pourrait être très préjudiciable à son activité ; il est donc particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'un éventail de choix.

## DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Le client direct du Groupe SEB est le distributeur, le client final est le consommateur. Ces dernières années, le paysage de la distribution a été marqué par des disparitions d'enseignes ainsi que par un certain nombre d'opérations de fusions-acquisitions (en Russie et en Europe centrale, au Brésil...), entraînant une concentration des grandes chaînes de distribution, au plan international. Cette dernière n'est pas sans conséquences pour les fournisseurs, dont le Groupe SEB fait partie :

- nombre plus restreint de clients ;
- pouvoir de négociation modifié, la tendance étant au durcissement (exigences envers fournisseurs, conditions financières, logistique ou autres services) ;
- risque accru en cas de défaillance.

Le positionnement du Groupe sur les deux marchés des articles culinaires et du petit électroménager participe à la diversification de sa base de clientèle. La distribution des articles culinaires est, en effet, massivement effectuée par la grande distribution alimentaire tandis que la distribution spécialisée joue un rôle important dans la commercialisation du petit électroménager.

En 2014, les 10 premiers clients du Groupe représentaient environ 26 % du chiffre d'affaires consolidé, sachant qu'aucun client ne dépasse 5 % du chiffre d'affaires. Les trois premiers clients ont été, sur

l'exercice, Metro/MediaSaturn, Carrefour et Walmart. D'une manière générale, et en particulier dans des contextes de marché tendus, le Groupe mène une politique active de diversification de ses circuits de distribution, capitalisant sur l'essor très rapide des ventes sur Internet, la dynamique des enseignes spécialistes, des groupements d'indépendants et sur l'importance dans de nombreux pays des magasins de proximité. Cette évolution se fait au détriment de la grande distribution alimentaire, dont la part de marché fléchit. Dans ce contexte, plusieurs enseignes ont décidé en 2014 de créer des structures d'achat communes afin de renforcer leur poids vis-à-vis de leurs fournisseurs. Cela a notamment été le cas en France au travers de l'association d'Auchan avec Système U et d'Intermarché avec Casino ou à l'international entre Metro et Auchan (sur un périmètre excluant le petit électroménager pour cette alliance).

La part des ventes sur Internet continue de progresser sensiblement que ce soit via des *pure players* comme Amazon, C-discount, Pixmania, Nova Pontocom (Brésil) ou Tmall (Chine) par exemple, ou via les sites de distributeurs, avec un taux de croissance d'environ 20 % en Petit Équipement Domestique. Ce phénomène, structurel, émane de la simplicité de l'acte d'achat, d'une approche marque/prix de l'internaute, de la sécurisation accrue des modes de paiement et de l'amélioration constante des services proposés en ligne en matière de comparaison des produits et des prix, de livraison, de service après-vente, etc. À titre d'exemple, Amazon était en 2014 le 8<sup>e</sup> client du Groupe, alors qu'il n'était pas dans les 20 premiers en 2009.

2014 est également marqué par la montée en puissance de distributeurs chinois comme Tmall, Gome et Suning qui poursuivent leur croissance et figurent dans nos 30 premiers clients. En tout état de cause, la présence internationale du Groupe et la grande diversité des canaux de distribution qu'il utilise dans le monde permettent de garantir une certaine dilution du risque client.

## Risques juridiques

### RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe SEB déploie son activité à travers le monde en s'appuyant sur un portefeuille de marques à forte notoriété, internationale ou régionale, ainsi que sur l'innovation. Il doit donc constamment défendre ses actifs et protéger son « patrimoine », notamment par de nouveaux dépôts de marques, de brevets et de modèles. En 2014, le Groupe a ainsi déposé 117 brevets, en ligne avec les années précédentes (115 en 2013 et 127 en 2012), et il est le 16<sup>e</sup> déposant en France. Le Groupe SEB met également en œuvre une politique de protection de ses œuvres numériques exploitées sur ses sites Web. Au plan mondial, ces mesures ne sont cependant pas toujours suffisantes car certains pays offrent une protection juridique moindre que les marchés historiques du Groupe (Europe, Amérique du Nord). Or les copies et contrefaçons, nombreuses, « détournent » des ventes et sont susceptibles d'affecter de manière significative la croissance

et la rentabilité. Le Groupe est donc amené à défendre ses droits en exerçant une veille active dans les zones les plus critiques (Chine et Moyen-Orient, en l'occurrence) et en faisant procéder, avec l'aide des autorités gouvernementales locales, à des saisies, à des destructions de produits ou en menant des actions en justice. Cette démarche a forcément un coût, mais inférieur au manque à gagner issu des contrefaçons. En 2014, par exemple, il a ainsi fait saisir et détruire des produits utilisant la semelle de fer à micro-perforation et des produits similaires à la friteuse presque sans huile Actifry. Par ailleurs, de multiples actions de déréférencements de noms de domaines utilisant les marques du Groupe ont été entreprises.

En 2014, le Groupe SEB a reconduit ses investissements en matière de propriété industrielle, avec une allocation spécifique pour chaque type d'action menée (dépôts de brevets, lutte contre les contrefaçons, gestion des litiges, etc.).

## Risques de marché

### RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE CONTREPARTIE

L'activité du Groupe SEB est fondée sur un cycle court et nécessite peu d'investissements physiques lourds.

La gestion du risque de liquidité est pilotée de façon centralisée par la Direction Finance et Trésorerie. Elle repose sur une architecture de financement solide (aucun des financements ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers) et diversifiée à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédit syndiqué, placements privés de type *Schuldschein* et emprunt obligataire. Par ailleurs, le Groupe SEB dispose de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang.

Le Groupe estime être faiblement exposé au risque de contrepartie financière en privilégiant des relations avec des banques de premier plan et en diversifiant son portefeuille de contreparties.

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 24, 25 et 26 aux états consolidés.

### RISQUES DE TAUX ET RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production significative en Europe (33 % des produits vendus sortent des usines européennes du Groupe), son activité est donc fortement liée à l'exportation ce qui peut engendrer un risque de change de « transaction » lorsque ces produits sont facturés à nos clients dans une devise différente de celle de production. À cela vient s'ajouter un impact lié à la conversion en euros des chiffres/résultats des différents pays lors de leur consolidation. Les variations des devises représentent donc un enjeu de compétitivité à gérer au mieux et dans une optique de long terme. Afin de limiter l'effet direct de transaction des devises, le Groupe SEB cherche à équilibrer sur une même devise ses flux entrants (produits) et sortants (charges), notamment à travers les achats, dont il s'attache à diversifier les sources géographiques. Cette démarche ne permet toutefois pas d'aboutir à un équilibre, la position du Groupe étant « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans de nombreuses autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre via des achats ou ventes à terme une partie de ses flux futurs hautement probables ainsi que la quasi-intégralité de son exposition transactionnelle.

Depuis plusieurs années néanmoins, la volatilité des parités a fortement perturbé l'activité du Groupe. Les évolutions, parfois violentes, des devises conduisent le Groupe à adapter en permanence

sa politique tarifaire : augmentation des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face à l'euro, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d'amélioration des parités devises/euro. Les effets sur le chiffre d'affaires du Groupe sont ainsi très contrastés d'une année à l'autre. En 2014, la dépréciation de nombreuses devises « longues », et, en particulier, l'effondrement du rouble ainsi que la faiblesse persistante du yen ont fortement impacté le chiffre d'affaires (de - 132 millions d'euros en 2014 après - 116 millions d'euros en 2013) et les résultats du Groupe (- 94 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité après 35 millions en 2013).

Concernant les financements, le Groupe se finance principalement à taux fixe, notamment sur les échéances les plus longues, dans des devises correspondant à ses besoins (euro et dollar, essentiellement). La plus longue échéance est 2019 et est à taux fixe, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle augmentation des taux.

Les détails relatifs aux risques de taux et de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (notes 26.2.1 et 26.2.2).

### RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2014, le Groupe SEB détenait 1 291 242 actions propres pour une valeur totale de 79,0 millions d'euros. Les actions d'autodétention sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2014 (61,57 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 79,5 millions d'euros (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 8,0 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidés.

Le titre a enregistré en 2014 une légère baisse (- 6,3 %). Dans un contexte de stabilité des indices européens, le Groupe a, en particulier, été pénalisé des devises très volatiles. Sur 5 ans, le bilan reste positif puisque le titre surperforme le CAC 40 de plus de 46 %.

Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 26.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

## Analyse de sensibilité

Sur la base des éléments publiés en 2014, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat opérationnel d'activité d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position « courte » dans cette devise. L'analyse

de sensibilité montre qu'une variation de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact de l'ordre de 5 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. Le Groupe a également une position « courte » significative en yuan chinois. Une variation de 1 % du taux de change de cette devise aurait un impact de l'ordre de 3 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, le real brésilien, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty



polonais, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet important sur le résultat opérationnel d'activité. Ainsi, les dépréciations de plusieurs devises significatives pour le Groupe ont eu un impact fortement négatif sur le résultat opérationnel d'activité en 2014, amplifiant une tendance déjà observée en 2013.

Cette analyse de sensibilité ne prend pas en compte l'impact induit de l'évolution des parités sur la compétitivité de l'outil industriel européen, toujours important dans la production Groupe : un euro renforcé face à la majorité des devises, et notamment face au dollar, renchérit les productions européennes face aux fabrications en zone dollar et constitue un frein à l'exportation. À l'inverse, le renforcement du dollar est source de compétitivité accrue de notre outil industriel européen. On soulignera que le Groupe SEB recourant moins aux produits finis

externalisés que ses concurrents, il a au final une exposition en dollar (qui reste la devise de référence dans les achats de produits dits « sourcés ») inférieure à celle de ces derniers.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 4,9 millions d'euros, sur la base de l'endettement Groupe 2014.

Les notes 26.2.1, 26.2.2 et 26.2.3 aux états financiers donnent des éléments complémentaires en matière de sensibilité du Groupe concernant la fluctuation des devises, la variation du taux de financement et l'évolution des matières premières.

## Assurances

### POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

La politique du Groupe en matière d'assurance est de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter. Ce transfert des risques auprès de l'assurance s'accompagne d'une politique de protection et de prévention. Pour des raisons de confidentialité, le montant des primes n'est pas communiqué.

### PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

Le Groupe a mis en place auprès d'assureurs de premier rang un programme mondial pour garantir ses risques principaux, à savoir : dommages aux biens et pertes d'exploitation, responsabilité civile, environnement, transport et stocks et risque client.

### DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

La garantie des risques de dommages aux biens de l'entreprise et les pertes d'exploitation consécutives s'élèvent, pour les risques usuels (incendie, explosion, etc.) à 250 millions d'euros par sinistre pour les sites industriels et de stockage.

Ce montant a été calculé en prenant l'hypothèse du risque maximum possible, en concertation avec l'assureur et ses experts, en l'espèce, la destruction totale dans une année d'un des principaux centres de production du Groupe. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites étrangers.

Cette garantie tient compte des mesures de protection mises en place dans les sites du Groupe qui font l'objet très régulièrement de visites Ingénierie Prévention par les services spécialisés des assureurs.

### RESPONSABILITÉ CIVILE

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de leur exploitation et leur responsabilité en relation avec les produits qu'elles fabriquent ainsi que les frais de retrait de produits.

Les montants de garantie sont fonction de la quantification des risques raisonnablement escomptables par le Groupe compte tenu de son activité.

Par ailleurs, le Groupe garantit la responsabilité civile de ses dirigeants dans le cadre d'une police d'assurance spécifique.

### ENVIRONNEMENT

Un programme d'assurance Multirisque Environnement garantit les risques environnementaux sur l'ensemble des sites du Groupe.

Sont couverts :

- les pollutions accidentelles, historiques et graduelles ;
- les dommages causés à la biodiversité ;
- les frais de dépollution.

### TRANSPORT ET STOCKS

La police d'assurance de transport du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier.

Ce programme garantit les risques de transport à hauteur de 10 millions d'euros par événement.

Il couvre également les sinistres survenant sur les sites de stockage à hauteur de 15 millions d'euros ; tout montant supérieur étant alors automatiquement couvert par l'assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation.

### RISQUE CLIENT

Les filiales du Groupe ont souscrit une assurance-crédit pour couvrir la grande majorité de leur risque client.

### POLICES LOCALES

Pour des assurances plus spécifiques, des polices sont souscrites localement par chaque société du Groupe selon ses besoins.

## Faits exceptionnels et litiges

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 29.1 aux états financiers consolidés.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance,

qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.



# 2



## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>2.1. FORMULE D'ORGANISATION DES POUVOIRS</b>	<b>22</b>	<b>2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>61</b>
2.1.1. Président-Directeur Général	22	L'environnement de contrôle interne dans le Groupe	61
2.1.2. Directeur Général Délégué	22	Le dispositif de gestion des risques	62
<b>2.2. COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>23</b>	Les activités de contrôle	62
2.2.1. Composition du Conseil d'administration	23	Les dispositifs d'information et de communication	62
2.2.2. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	37	L'évaluation du dispositif de contrôle interne	62
<b>2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE</b>	<b>42</b>	Les acteurs du contrôle interne	63
2.3.1. Composition des organes de direction	42	Les procédures relatives à l'information comptable et financière	65
2.3.2. Organisation des organes de direction	42	<b>2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>67</b>
<b>2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>43</b>	Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	67
2.4.1. Politique de rémunération des dirigeants	43	Autres informations	67
2.4.2. Éléments composant la rémunération	43		
2.4.3. Rémunération du Président-Directeur Général	45		
2.4.4. Rémunération du Directeur Général Délégué	46		

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE - CODE DE RÉFÉRENCE

---

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP - MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de juin 2013, consultable sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Le Conseil d'administration et les organes de direction de la société ont ainsi la volonté d'inscrire leur mode d'organisation et de fonctionnement à la lumière des principes de gouvernance d'entreprise tels qu'ils ressortent des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

En application de ces dernières ainsi que de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Document de référence doit faire état de l'application de ces dispositions et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles n'auraient pas été mises en œuvre. Il sera ainsi fait état de l'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF par la société dans le présent Chapitre 2.

En suite d'une note établie par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise à son intention, la société veille, dans les développements qui suivent, à apporter toute précision utile afin de permettre une compréhension optimale du fonctionnement de ses organes de gouvernance.

---

## 2.1. FORMULE D'ORGANISATION DES POUVOIRS

---

La Direction de la société est exercée par M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, assisté de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué.

### 2.1.1. Président-Directeur Général

Dans une organisation des pouvoirs de type moniste, il appartient au Conseil d'administration de choisir si la Direction Générale de la société peut être confiée au Président du Conseil d'administration ou à un tiers, conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce en vigueur depuis 2001 et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Ainsi, lors de sa réunion du 21 juin 2002, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité que la Direction Générale de la société serait assumée, sous sa responsabilité, par M. Thierry de La Tour d'Artaise Président du Conseil d'administration.

À l'occasion des renouvellements successifs du mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en 2004,

2008 et 2012, le Conseil d'administration a confirmé ce mode d'organisation des pouvoirs, qui s'est révélé le plus approprié au regard de l'organisation et du mode de fonctionnement de la société. Il offre en effet davantage de rapidité et d'efficacité dans le processus décisionnel, primordial eu égard au secteur d'activité et à l'environnement très compétitif de la société.

Lors de l'évaluation du Conseil d'administration 2014, les administrateurs se sont dits satisfaits du fonctionnement actuel et n'ont soulevé aucun commentaire vis-à-vis de ce mode d'organisation.

Le Conseil d'administration n'a par ailleurs apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président-Directeur Général, lesquels sont décrits au paragraphe 2.2.2 ci-dessous.

### 2.1.2. Directeur Général Délégué

À la suite de sa réunion du 22 avril 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et après examen par le Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de nommer M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

En sa qualité de Directeur Général Délégué, M. Bertrand Neuschwander a vocation à assister M. Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de direction du Groupe conformément à la loi et aux statuts.

Il dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que M. Thierry de La Tour d'Artaise.



## 2.2. COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est un organe collégial qui a pour vocation de représenter l'ensemble des actionnaires ; son action s'inscrit dans l'intérêt social de la société.

Aux termes du Code AFEP-MEDEF, « l'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières

qu'elle traverse. Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission ».

Le Conseil d'administration de la société s'est inspiré de ces recommandations pour s'assurer de prendre en considération tous les intérêts en présence et d'exercer sa mission de la manière la plus efficace possible.

### 2.2.1. Composition du Conseil d'administration

La gouvernance du Groupe SEB repose sur l'existence d'un socle familial qui a su évoluer et s'adapter en fonction des enjeux, des métiers et des exigences de l'ensemble des parties prenantes.

Cet héritage familial se reflète dans la composition du Conseil d'administration, où la présence d'administrateurs du Groupe Fondateur répond à la structure duale du concert familial tout en s'inscrivant en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise, notamment grâce à la présence d'administrateurs indépendants.

#### PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est actuellement composé de 15 membres dont la durée du mandat est fixée à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires. Les administrateurs se répartissent de la manière suivante :

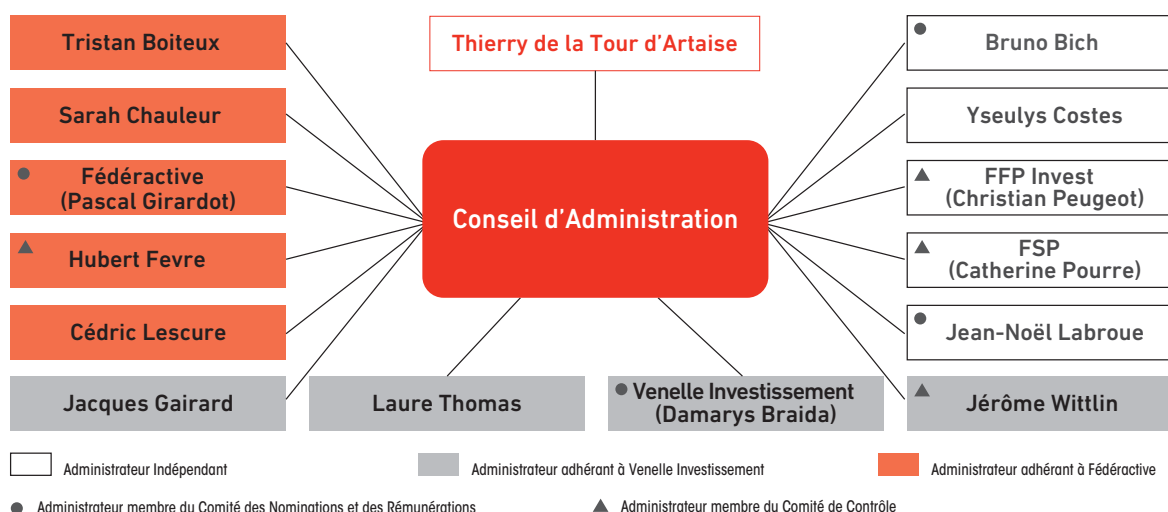
- 1 Président ;
- 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
  - 5 adhérent à la société FÉDÉRACTIVE,
  - 4 adhérent à la société VENELLE INVESTISSEMENT ;
- 5 administrateurs indépendants.

Il en ressort que le Conseil d'administration comporte un tiers d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présence de cinq femmes, soit un tiers des membres du Conseil d'administration assure une représentation des femmes conforme à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

L'expérience internationale acquise par un grand nombre d'administrateurs au cours de leurs expériences professionnelles ou du fait de leur résidence à l'étranger permet au Conseil d'administration une meilleure prise en compte de la conjoncture économique et des enjeux internationaux au cours de ses travaux.

Par ailleurs, conformément aux termes de la Charte de l'administrateur et Règlement Intérieur du Conseil d'administration (la « Charte et Règlement Intérieur ») selon lesquels chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence, les administrateurs détiennent ensemble 27,17 % du capital de la société et 29,84 % des droits de vote effectifs (soit 29,31 % des votes théoriques).



**PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS****PRÉSIDENTS FONDATEURS****FRÉDÉRIC LESCURE †****HENRI LESCURE †****PRÉSIDENT D'HONNEUR****EMMANUEL LESCURE****THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

Âge :	60 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 4 mai 2000
Date du dernier renouvellement :	10 mai 2012
Date de fin du mandat :	AG 2016
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	366 575

**BIOGRAPHIE :**

Entré dans le Groupe SEB en 1994 au sein de la société Calor dont il devint Président, M. Thierry de La Tour d'Artaise a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999.

**MANDATS DÉTENUS AU SEIN DU GROUPE SEB :**

Président de SEB Internationale

Administrateur de Zhejiang Supor Co, Ltd\* (Chine)

**MANDATS ET FONCTIONS DÉTENUS EN DEHORS DU GROUPE SEB :**

Administrateur de Club Méditerranée S.A.\*

Administrateur de Legrand\*

Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de CIC - Lyonnaise de Banque

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (HORS SOCIÉTÉS GROUPE SEB) ET EXPIRÉS :**

Administrateur de Plastic Omnium

\* Société cotée.

## BRUNO BICH

### ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT



Âge :	68 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 15 mai 2014
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2018
Membre d'un Comité :	Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues :	1 000

#### BIOGRAPHIE :

Diplômé en marketing et Finance de l'Université de New York, M. Bruno Bich a débuté sa carrière au sein du département Corporate Finance de la banque d'affaires White Weld & Company, où il travaille cinq ans avant de rejoindre le groupe BIC. Il y occupe différents postes aux Etats-Unis, dont celui de Vice-Président en charge des ventes et du marketing, celui de Directeur des ventes et exerce pendant neuf ans les fonctions de Président et Directeur Général de BIC Corporation, la filiale américaine du Groupe.

En 1993, il est été nommé Président et Directeur Général de Société BIC, succédant ainsi à Marcel Bich, Président fondateur de l'entreprise. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2006, Bruno Bich est Président du Conseil d'administration de la Société BIC (holding du Groupe BIC).

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président du Conseil d'administration de BIC\*

Membre du Conseil de surveillance de Bluwan

Membre de l'International Advisory Board de l'EDHEC

Président du Conseil d'administration de Cello Plastic Products Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Stationery Products private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Tips and Pens private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Aids Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Instruments and Containers private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Pentek Pen and Stationery private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Pens Private Ltd. (Inde)

Trustee de Harlem Academy (Etats-Unis)

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :

Membre du Conseil de surveillance du Management Institute of Paris – MIP (fusion avec le groupe EDHEC)

## TRISTAN BOITEUX

### ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE



Âge :	52 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2002
Date du dernier renouvellement :	15 mai 2014
Date de fin du mandat :	AG 2018
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	102 932 (dont 101 917 en nue-propriété)

#### BIOGRAPHIE

Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur de l'École spéciale de mécanique et d'électricité Sudria (1987), M. Tristan Boiteux exerce, pendant onze ans, diverses fonctions chez Alcatel.

Il rejoint Gemalto en 2000, en qualité d'ingénieur d'affaire, où il exerce actuellement l'activité de chef de produits.

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Membre du Comité de gestion de la Fondation Mireille et Pierre Landrieu

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (HORS SOCIÉTÉS GROUPE SEB) ET EXPIRÉS :

Aucun

\* Société cotée.

**SARAH CHAULEUR****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

Âge :	43 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	229 571 (dont 229 556 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Titulaire d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, Mme Sarah Chauleur est, depuis 2009, responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE. Elle est par ailleurs co-animatrice de la Fondation Première Pierre (placée sous l'égide de la Fondation de France).

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

**YSEULYS COSTES****ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Âge :	42 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	750

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée du Magistère de Sciences de Gestion et d'un DEA de marketing et stratégie de l'Université Paris-IX Dauphine, Mme Yseulys Costes a exercé les fonctions de chercheuse en marketing interactif à la Harvard Business School, et de professeur de marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris-IX Dauphine). Elle fut par ailleurs coordinatrice de l'Interactive Advertising Bureau (IAB) France pendant deux ans.

Elle exerce actuellement les fonctions de Président-Directeur Général de la société 1000mercis dont elle est fondatrice.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président-Directeur Général de 1000mercis

Administrateur de Kering S.A.\*

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi\*

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement Français

Membre du Conseil de surveillance de Numergy

\* Société cotée.

**FÉDÉRACTIVE****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR****Société par Actions Simplifiée au capital de 5 084 597,85 €**

<b>Siège social :</b>	66, avenue des Champs-Élysées – 75 008 Paris 487 544 223 RCS Paris
<b>Origine de l'élection :</b>	L. 225-17 du Code de commerce
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 11 mai 2006
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	15 mai 2014
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2018
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	6 632 226 (dont 6 632 223 en usufruit)

**RENSEIGNEMENTS :**

FÉDÉRACTIVE est une société holding de contrôle de participation patrimoniale, immatriculée le 14 avril 2006.

Elle est représentée par son Président, M. Pascal Girardot.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Aucun

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

**PASCAL GIRARDOT****REPRÉSENTANT PERMANENT DE FÉDÉRACTIVE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

<b>Âge :</b>	59 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité des nominations et des rémunérations

**BIOGRAPHIE :**

Titulaire d'un DESS d'économétrie et diplômé de l'Institut des Actuaire, M. Pascal Girardot travaille quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts en tant que membre de la Direction des Marchés. Il exerce ensuite son activité au sein de CPR en qualité de Directeur des Risques et de ses Activités à New York.

En 1997, il fonde la société Certual, spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière, qu'il préside actuellement.

M. Pascal Girardot est ancien Président du Comité de normalisation obligataire consultatif auprès de la Direction du Trésor. Il est membre de l'Institut des Actuaire.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président de Certual

Président de FÉDÉRACTIVE

Administrateur de Gaggione

Administrateur de Babylone

Administrateur de NewCore

Administrateur de Tugak

Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'orientation de Proxinvest

Membre du Comité éthique de Ecofi Investissements (Groupe Crédit Coopératif)

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

\* Société cotée.



**HUBERT FÈVRE****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

Âge :	50 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 13 mai 2003
Date du dernier renouvellement :	17 avril 2011
Date de fin du mandat :	AG 2015 (renouvellement)
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle
Nombre d'actions SEB détenues :	284 285 (dont 277 055 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Expert-comptable diplômé, Monsieur Hubert Fèvre a exercé à Genève des fonctions de direction financière à la Banque Pasche (CM-CIC) et à Londres des fonctions financières au sein des groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL International, Addax & Oryx et Finacor.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE  
Administrateur de FCL Investissements

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

**FFP INVEST****ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Société par Actions Simplifiée au capital de 541 010 740 €

Siège social :	75 avenue de la Grande-Armée – 75116 Paris 535 360 564 RCS Paris
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017
Nombre d'actions SEB détenues :	2 521 522

**RENSEIGNEMENTS :**

FFP Invest est une société immatriculée depuis le 17 novembre 2011. Elle est détenue à 100 % par FFP, société holding cotée à la Bourse de Paris, laquelle est majoritairement détenue par le groupe familial Peugeot.  
Elle est représentée par M. Christian Peugeot.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR FFP INVEST EN COURS :**

Président de Financière Guiraud S.A.S.  
Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de IDI\*  
Membre du Conseil de surveillance de Onet  
Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace\*  
Administrateur de Orpea\*  
Administrateur de LT Participations  
Administrateur de IPSOS\*  
Administrateur de SANEF\*  
Administrateur de Gran Via 2008  
Gérant de FFP Les Grésillons  
Membre du Comité exécutif de LDAP

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR FFP INVEST AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Gérant de la société Valmy FFP

\* Société cotée.

**CHRISTIAN PEUGEOT****REPRÉSENTANT PERMANENT DE FFP INVEST AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Âge :	61 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé d'HEC, M. Christian Peugeot a effectué toute sa carrière au sein du groupe PSA à différentes fonctions commerciales et de marketing. Il est aujourd'hui Directeur des Affaires Publiques et Délégué aux Relations Extérieures de PSA.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président de UNIFAB  
 Vice-Président et administrateur d'Établissements Peugeot Frères  
 Vice-Président du Football Club Sochaux Montbéliard S.A.  
 Administrateur de FFP\*  
 Administrateur de Compagnie Industrielle de Delle (CID)  
 Administrateur de Groupe PSP  
 Administrateur de LISI\*  
 Gérant de BP Gestion  
 Gérant de RP Investissements  
 Gérant de SCI Laroche

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Directeur Général Délégué d'Établissements Peugeot Frères  
 Administrateur de La Française de Participations Financières  
 Administrateur de Immeubles et Participations de l'Est  
 Administrateur de Simante SL  
 Mandataire de la gérance de Peugeot Média Production

**FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)****ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

**SICAV a Conseil d'administration au capital de 300 000 €**

Siège social :	47 rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris 753 519 891 RCS Paris
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 15 mai 2014
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2016
Nombre d'actions SEB détenues :	2 633 876

**RENSEIGNEMENTS :**

FSP a été immatriculée le 14 septembre 2012.  
 Elle est représentée par Mme Catherine Pourre.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR FSP EN COURS :**

Administrateur de Arkema\*

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR FSP AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

\* Société cotée.

**CATHERINE POURRE****REPRÉSENTANT PERMANENT DE FSP AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Âge :	58 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Présidente du Comité de contrôle

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'ESSEC, et titulaire d'un Diplôme d'Expertise Comptable et de Droit de la Faculté Catholique de Paris. Mme Catherine Pourre débute sa carrière au sein de PriceWaterHouseCoopers, où elle a été Partner de 1989 à 1999. Elle poursuit son activité au sein de Cap Gemini en qualité de Directeur Général en charge du marché High Growth Middle Market et membre du Comité exécutif France.

Elle rejoint par la suite le groupe Unibail-Rodamco en 2002 où elle occupe les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge de la Finance, des Systèmes d'information, des Ressources Humaines, de l'Organisation et de l'Ingénierie immobilière, puis de Directeur Général Fonctions Centrales et membre du Directoire de 2007 à 2013.

Depuis 2013, elle occupe les fonctions de Directeur de U&R Management BV, une société du groupe Unibail-Rodamco.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR MME CATHERINE POURRE EN COURS :**

Administrateur de Neopost S.A.\*

Membre du Conseil de surveillance de Beneteau S.A.\*

U&R Management B.V. (Pays-Bas)

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR MME CATHERINE POURRE AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Directoire et Directeur Général Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco S.E.\*

Président puis Directeur Général Délégué d'Unibail Management S.A.S.

Président-Directeur-Général de Tayninh S.A.\*

Président de Doria S.A.S.

Président d'Espace Expansion Immobilière

Administrateur de Comexposium Holding

Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations

Président-Directeur-Général d'Unibail-Rodamco Finance

Administrateur de Viparis Holding

Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos

Administrateur de Viparis-Le Palais des Congrès de Paris

Administrateur d'Union Immobilière Internationale

Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V. (Pays-Bas)

Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.

Représentant d'Unibail-Rodamco SE au Conseil d'administration de Crossroads Property Investors S.A.

Administrateur de Mfi AG (Allemagne)

Président du Comité d'audit de la SCI Propexpo

Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et rémunérations de Viparis Porte de Versailles

Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas)

Représentant permanent de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas), elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco

\* Société cotée.

**JACQUES GAIRARD****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

Âge :	75 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 18 juin 1976
Date du dernier renouvellement :	17 avril 2011
Date de fin du mandat :	AG 2015 (remplacement)
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	37 550

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé de l'École Centrale de Lyon et titulaire d'une Licence de droit ainsi que d'un MBA de l'INSEAD, M. Jacques Gairard est entré dans le Groupe SEB en 1967.

Il a été nommé Directeur Général de SEB S.A. en 1976, Vice-Président en 1988 et Président-Directeur Général de 1990 à 2000.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Administrateur de la Maison Rouge, fondation d'art contemporain

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Conseil de surveillance de Soparind S.C.A.

**JEAN-NOËL LABROUE****ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

Âge :	67 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 12 mai 2010
Date du dernier renouvellement :	15 mai 2014
Date de fin du mandat :	AG 2018
Membre d'un Comité :	Président du Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues :	1 250

**BIOGRAPHIE :**

Ingénieur de formation et titulaire d'un Master of Science de Northwestern University Chicago, M. Jean-Noël Labroue a effectué la quasi-totalité de sa carrière au sein du groupe Darty. Il y exerce successivement les fonctions de Président du Directoire du groupe Darty, Directeur Général de Kingfisher Electricals UK et Directeur Général de Kesa Plc jusqu'en 2009.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Aucun

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc\* (Angleterre)

Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils

Président-Directeur Général de Kesa France

Président du Conseil d'administration de Kesa International Plc (Angleterre)

Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre (Belgique)

Administrateur de Datart Investments S.A. (Luxembourg)

Administrateur de Datart Megastore S.R.O. (Slovaquie)

Administrateur de Datart International As. (République Tchèque)

Administrateur de Kesa Holding Ltd. (Angleterre)

Administrateur de Kesa Sourcing Ltd. (Italie)

Administrateur de Kesa Spain Ltd. (Espagne)

Administrateur de Kesa Turkey Ltd. (Turquie)

Administrateur de Kesa Electricals Asia Ltd. (Chine)

\* Société cotée.

**CÉDRIC LESCURE****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

Âge :	47 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 27 avril 1998
Date du dernier renouvellement :	17 avril 2011
Date de fin du mandat :	AG 2015 (renouvellement)
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	529 181 (dont 414 153 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé de l'École Vétérinaire de Nantes, M. Cédric Lescure exerce la profession de vétérinaire. Il est actuellement Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume qu'il a créée en 2000 à Fontaine-lès-Dijon (Côte-d'Or).

En 2010, il crée la société Vetshop 21, destinée à la vente en ligne d'aliments vétérinaires, dont il est Directeur Général.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume

Directeur Général de la S.A.S. Vetshop 21

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Gérant de Vetshop Création

**LAURE THOMAS****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

Âge :	43 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	263 354 (dont 1 269 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, Mme Laure Thomas exerce l'activité de décoratrice d'intérieur.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil de surveillance de VENELLE INVESTISSEMENT

Gérante de la SCI Pommard Clos Blanc

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Directoire de Pierre Cotte

Co-gérante du Groupement Forestier Bartavelle

\* Société cotée.



**VENELLE INVESTISSEMENT****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR****Société par Actions Simplifiée au capital de 3 750 736,68 €**

Siège social :	72 rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris 414 738 070 RCS Paris
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	27 mai 1998
Date du dernier renouvellement :	AG du 10 mai 2012
Date de fin du mandat :	AG 2016
Nombre d'actions SEB détenues :	17 902

**RENSEIGNEMENTS :**

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familial de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997.  
Elle est représentée par Mme Damarys Braida.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR VENELLE INVESTISSEMENT :**

Aucun

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR VENELLE INVESTISSEMENT AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

**DAMARYS BRAIDA****REPRÉSENTANT PERMANENT DE VENELLE INVESTISSEMENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Âge :	47 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Comité des nominations et des rémunérations

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'École des Mines de Paris, Mme Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires.  
Elle dirige, entre 1997 et 2004, les services d'évaluation de l'efficacité. De 2005 à 2009 elle dirige le laboratoire de Développement de Coloration, puis entre 2010 et 2012, le laboratoire de développement mondial du teint.  
Depuis 2012, elle est en charge du pilotage stratégique de la Recherche en Maquillage chez l'Oréal.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT  
Directrice Générale de Venelle Plus

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Aucun

\* Société cotée.

**JÉRÔME WITTLIN****ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

Âge :	55 ans
Nationalité :	Française
Origine de l'élection :	L. 225-17 du Code de commerce
Date de première nomination :	AG du 6 mai 2004
Date du dernier renouvellement :	10 mai 2012
Date de fin du mandat :	AG 2016
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle
Nombre d'actions SEB détenues :	6 338

**BIOGRAPHIE :**

M. Jérôme Wittlin débute sa carrière professionnelle en 1984 dans le groupe Crédit Lyonnais, notamment comme Directeur de Clinvest, filiale spécialisée en fusions et acquisitions, puis à partir de 2004 comme *Executive Director* de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

À partir de 2006 il occupe les fonctions d'*Executive Director* de Goldman Sachs Private Wealth Management en France. En 2011 il rejoint le groupe CM-CIC.

Il est aujourd'hui Directeur du Département des Grands Investisseurs Privés du groupe CM-CIC et membre du Comité de direction de CIC Banque Privée.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT

Président de Venelle Plus

Gérant de Trois Rivières Holding

Administrateur de Trajectoire

Administrateur de l'Association pour la Recherche sur les Tumeurs Cérébrales (ARTC)

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :**

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT

\* Société cotée.

## RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux dispositions des statuts de la Société et du Code AFEP-MEDEF, l'échelonnement des mandats des administrateurs est organisé de manière à permettre aux actionnaires de se prononcer régulièrement et fréquemment sur la composition du Conseil d'administration et à éviter tout renouvellement en bloc.

Cette organisation permet d'assurer la continuité du fonctionnement du Conseil d'administration et favorise un renouvellement harmonieux et régulier de ses membres.

### Renouvellement du mandat de deux administrateurs en 2015

Les mandats de M. Hubert Fèvre et de M. Cédric Lescure arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2015, il sera proposé aux actionnaires, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

La présentation de M. William Gairard figure ci-après :

### M. WILLIAM GAIRARD



Âge :	34 ans
Nationalité :	Française
Nombre d'actions SEB détenues :	431 493 actions (dont 290 394 en nue-propriété)

#### BIOGRAPHIE :

Diplômé de l'EM Lyon et d'un IUP MSG de l'université Jean-Moulin de Lyon-III, M. William Gairard a occupé les fonctions de contrôleur de gestion et d'audit au sein de la société Pernod Ricard pendant sept ans.

Il fonde en 2012 Ecopro Solutions S.A. de C.V., société Mexicaine dédiée à la promotion d'une utilisation responsable du plastique, dont il est le dirigeant.

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Directeur d'Ecopro Solutions S.A. de C.V. (Mexique)

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS :

Aucun

## DÉCLARATIONS DES ADMINISTRATEURS

### Liens familiaux

Les administrateurs membres du Groupe Fondateur sont tous des descendants, directs ou par alliance, de M. Frédéric Lescure ou de M. Henri Lescure, Présidents fondateurs.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif, à l'exception de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

### Absence de condamnations ou de sanctions

À la connaissance de la société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des 5 dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été associé au cours des 5 dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif de la société par des autorités statutaires ou réglementaires ;

### Nomination d'un nouvel administrateur en 2015

Le mandat de M. Jacques Gairard arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 et ce dernier ne souhaitant pas se représenter, il conviendra de procéder à son remplacement. À cet effet, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, proposera aux actionnaires la nomination de M. William Gairard en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans.

Après examen de la candidature de Monsieur William Gairard, le Conseil d'administration a estimé, qu'il était en mesure non seulement d'assumer les tâches qui lui incomberaient en qualité d'administrateur, mais également d'apporter ses connaissances acquises au sein d'une société cotée dans le secteur des produits de grande consommation. Son expérience entrepreneuriale en Amérique du Sud est de nature à contribuer à l'enrichissement des débats au sein du Conseil d'administration. Cette candidature a par conséquent été considérée comme appropriée par le Conseil d'administration et de nature à renouveler la représentation de son actionnariat majoritaire.

- aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

### Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la société et en application de sa politique de gestion des conflits d'intérêts décrite dans le paragraphe ci-après, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de SEB S.A., des membres des organes d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés.

### Contrats de services

Aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'est lié par un contrat de services avec SEB S.A. ou l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Les conventions réglementées existantes ont été préalablement autorisées conformément à la loi et sont décrites ci-après au Chapitre 2.4.

## INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Avec 5 administrateurs indépendants représentant 1/3 des membres du Conseil d'administration, la composition du Conseil d'administration est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF lesquelles prévoient que « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers ».

La qualification d'administrateur indépendant est examinée par le Comité des nominations et des rémunérations préalablement au renouvellement ou à la nomination de chaque administrateur. L'examen s'effectue notamment à l'aide d'un « Guide de sélection » destiné à s'assurer, préalablement à toute proposition de nomination ou de renouvellement, que le candidat répond à certains critères.

Le Guide de sélection reprend à cet effet l'ensemble des critères d'indépendance tels que définis par le Code AFEP-MEDEF. Est ainsi considéré comme indépendant, l'administrateur qui n'entretient aucune relation avec la société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement et remplissant les critères ci-dessous :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

Sont également examinés :

- les liens familiaux existant éventuellement avec un mandataire social ;
- les relations d'affaires entretenues ou qui auraient été entretenues avec la société ;
- la durée du mandat d'administrateur.

Les conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et des rémunérations sont ensuite transmises au Conseil d'administration afin que celui-ci soit en mesure d'examiner la situation de chaque administrateur.

Ainsi, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations et examiné la situation individuelle des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a considéré que M. Bruno Bich, Mme Yseulys Costes, M. Jean-Noël Labroue, M. Christian Peugeot, représentant permanent de la société FFP Invest, et Mme Catherine Pourre, représentant permanent de la société FSP, étaient des administrateurs indépendants.

Par ailleurs, outre les critères définis par le Code AFEP-MEDEF, la société veille en pratique à ce que le fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil d'administration permettent aux administrateurs un exercice plein et entier de leur liberté de jugement.

Ces derniers s'engagent en effet, aux termes de la Charte et Règlement Intérieur, « à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur eux ».

## GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT

Afin d'assurer l'objectivité de ses administrateurs et de prévenir tout risque de conflit d'intérêt, plusieurs mécanismes ont été élaborés et mis en œuvre. Ces derniers ont pour objectif de s'assurer qu'il n'existe aucune situation de conflit d'intérêts, tant au moment de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, qu'en cours de mandat.

Ainsi, lors du renouvellement ou de la nomination d'un administrateur, le Comité des nominations et des rémunérations vérifie le respect des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, tels qu'exposés ci-dessus et s'assure que la relation entretenue avec la société n'est pas susceptible de générer un conflit d'intérêt.

En outre, l'examen de la situation individuelle des administrateurs se matérialise par une « Déclaration annuelle d'intérêts » établie par les administrateurs pour la première fois en 2015, permettant chaque année à la société de vérifier que les critères d'indépendance et de prévention des conflits d'intérêts sont respectés et que la situation des administrateurs n'a pas évolué vis-à-vis de ces exigences.

Enfin, en cours d'exercice du mandat, si une situation de conflit d'intérêt survenait, ne permettant pas à l'administrateur d'émettre un avis ou un vote strictement dicté par l'intérêt social, l'administrateur concerné doit, conformément aux dispositions de la Charte et Règlement Intérieur, en informer le Conseil d'administration. Ce dernier, si nécessaire hors la présence de l'administrateur concerné, doit alors statuer sur la participation de l'administrateur au débat et/ou au vote sur les points concernés de l'ordre du jour.

Au terme des déclarations annuelles 2015, aucune situation de conflit d'intérêt n'a été identifiée. Lors de sa réunion du 24 février 2015, le Conseil d'administration s'est néanmoins prononcé sur l'existence d'un flux d'affaires entre certaines entités du Groupe SEB et la société 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Président-Directeur Général. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif pour lesquelles 1000mercis occupe une place de premier rang sur le marché. Mme Yseulys Coste ne gère en aucun cas cette relation d'affaires que les équipes opérationnelles de la société 1000mercis prennent en charge.

Considération prise de la valeur des transactions en résultant, lesquelles représentent environ 0,01 % du chiffre d'affaires consolidé et 0,02 % des capitaux propres et du Groupe SEB et 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé ainsi que des capitaux propres de 1000mercis, le Conseil d'administration a décidé d'écarter toute hypothèse de conflit d'intérêt et de confirmer la qualité d'administrateur indépendant Mme Yseulys Costes.

## 2.2.2. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

### ATTRIBUTIONS ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Attributions du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce ainsi que des statuts de la société, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre ; il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations, les affaires qui la concernent, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires. Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration arrête les orientations stratégiques du Groupe, les budgets, délibère sur les structures de direction du Groupe et les opérations de croissance externe.

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, la Charte et Règlement Intérieur précise que « le Conseil d'administration arrête la stratégie du Groupe ». C'est donc au Conseil d'administration que revient la tâche d'examiner et d'arrêter les opérations stratégiques du Groupe, et ce, sans limitation d'une quelconque nature.

Cette attribution positionnant le Conseil d'administration au cœur des réflexions stratégiques assure également un juste équilibre des pouvoirs.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance des décisions concernées, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne, que les décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale pour augmenter le capital seront prises à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés.

Il est ici précisé que les informations concernant l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de direction du Groupe font partie du Rapport du Président sur le contrôle interne (page 61).

#### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois en 2014. Le taux d'assiduité s'est élevé à 92 %.

D'une manière générale, les séances s'articulent autour du calendrier suivant :

- février, examen des comptes annuels et approbation du budget ;
- avril, examen des résultats trimestriels et examen d'un thème de réflexion ;
- mai, réunion en suite de l'Assemblée générale annuelle ;
- juillet, examen des comptes semestriels ;
- octobre, examen des résultats trimestriels et examen d'un thème de réflexion ;
- décembre, examen des comptes à fin novembre, évaluation et composition du Conseil d'administration.

Outre ce calendrier indicatif, le Conseil d'administration peut se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, conformément aux dispositions de la loi et des statuts.

Afin de permettre aux administrateurs d'organiser au mieux leur présence et leur participation aux réunions, plusieurs dispositifs ont été mis en place :

- le calendrier des réunions du Conseil d'administration ainsi que des Comités est élaboré avec les administrateurs et communiqué au moins un an à l'avance ;
- les réunions se tiennent à Paris, ou au siège social de la société situé à Écully ;
- les administrateurs ne pouvant se déplacer peuvent participer aux réunions par voie téléphonique ou par visioconférence.

Une réunion annuelle est traditionnellement organisée sur l'un des sites du Groupe SEB, en France ou à l'étranger, afin que les administrateurs puissent rencontrer les équipes opérationnelles des sites industriels comme des filiales commerciales et s'imprègnent de l'activité du Groupe. Cela leur permet d'en cerner les enjeux et les problématiques, mais également de mieux intégrer les dimensions historiques, humaines et géographiques à leurs réflexions.

En 2014, le Conseil d'administration s'est notamment rendu dans les locaux de la société Groupe SEB MOULINEX, situés à Mayenne, visite au cours de laquelle l'activité de ce site leur a été présentée (machines expresso, préparation des aliments et notamment le Cuisine Companion).

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2014, qui s'est déroulée entre le mois d'octobre et de novembre, les administrateurs se sont dits satisfaits de l'organisation et de la durée des réunions et ont souligné la fiabilité du calendrier qui leur était communiqué. La qualité des moyens mis en œuvre pour participer aux réunions à distance et les visites des sites ont par ailleurs été particulièrement appréciées.

Cette évaluation permet également aux administrateurs de se prononcer sur les thèmes de réflexion qu'ils souhaiteraient voir inscrire à l'ordre du jour du Conseil d'administration. En fonction des suggestions émises, deux thèmes sont sélectionnés par le Conseil d'administration afin d'être traités au cours de l'année suivante.

### PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur Général représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société (article L. 225-56 du Code de commerce).

Le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur Général.

Il est ici précisé, conformément aux dispositions de la Charte et Règlement Intérieur, que les orientations stratégiques du Groupe sont proposées par le Président-Directeur Général au Conseil d'administration auquel il revient d'arrêter les propositions relatives à la stratégie du Groupe SEB.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général a pour vocation à représenter le Conseil d'administration. À cette fin, il est notamment en charge :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration ;
- de rendre compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale ;



- de veiller au bon fonctionnement des organes de la société ;
- de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Par ailleurs, afin d'assurer la parfaite information du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration peut être sollicité par les administrateurs afin d'obtenir des informations supplémentaires dès lors qu'elles sont pertinentes et nécessaires à l'exercice de leur mission, conformément aux dispositions de la Charte et Règlement Intérieur.

## SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer son bon fonctionnement, le Conseil d'administration désigne un Secrétaire, pouvant être choisi en dehors des administrateurs. À cet effet, M. Philippe Sumeire, Directeur Juridique du Groupe, assure le secrétariat du Conseil d'administration en suite de sa désignation en date du 16 décembre 2011.

Ce dernier a pour mission d'assister le Président-Directeur Général notamment dans l'organisation des travaux du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 1995, le Conseil d'administration s'est doté de deux comités spécialisés destinés à l'assister sur certaines tâches, pour lesquelles des compétences et réflexions spécifiques sont nécessaires. Il s'agit d'une part du Comité de contrôle et d'autre part du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors de sa réunion du 11 décembre 2009, le Conseil d'administration a arrêté le principe relatif à la composition de ses comités spécialisés. Ces derniers sont désormais respectivement composés de quatre membres, à savoir deux administrateurs représentant le Groupe Fondateur et deux administrateurs indépendants. Cette composition tient compte non seulement de la nécessité d'assurer la présence d'administrateurs indépendants mais également de la structure de l'actionnariat de la société.

Il est ici précisé que le fonctionnement des comités spécialisés fait l'objet d'une évaluation spécifique dans le cadre de la procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration.

À l'issue de l'évaluation menée en 2014, les administrateurs se sont dits satisfaits du fonctionnement des Comités et notamment des comptes rendus portés à leur connaissance. Les membres des Comités ont par ailleurs souligné les progrès dans la qualité de l'information qui leur était transmise, notamment en amont des réunions.

## Le Comité de contrôle

### COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE CONTRÔLE

Le Comité de contrôle est composé des quatre membres suivants :

- Mme Catherine Pourre, représentant le Fonds Stratégique de Participation ;
- M. Christian Peugeot, représentant FFP Invest ;
- M. Hubert Fèvre, représentant FÉDÉRACTIVE ;
- M. Jérôme Wittlin, représentant VENELLE INVESTISSEMENT.

Depuis la cooptation du Fonds Stratégique de Participation par le Conseil d'administration en date du 25 février 2014, Mme Catherine Pourre, représentant permanent du Fonds Stratégique de Participation, assure désormais la présidence du Comité de contrôle en remplacement de M. Philippe Lenain.

La présidence du Comité de contrôle est par conséquent assurée par un administrateur indépendant qui en assure l'animation et dont les pouvoirs sont renforcés du fait de sa voix prépondérante en cas d'égalité des voix dans la formulation de ses recommandations.

Afin de conduire au mieux les missions spécifiques qui lui sont confiées, et conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, chacun des membres dispose d'une compétence financière ou comptable.

Par ailleurs, si cela s'avérait nécessaire, le Comité de contrôle peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Les missions du Comité de contrôle s'articulent autour des attributions suivantes :

- informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- s'assurer de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- faire part au Conseil d'administration de toute observation ou recommandation qui lui serait utile ;
- participer à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes et veiller à leur indépendance.

Le Comité de contrôle se tient habituellement en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit Interne ainsi que du Directeur Comptable. Néanmoins, lors de l'examen des diligences accomplies par les Commissaires aux comptes, le management se retire.

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité de contrôle ont généralement lieu un jour avant l'examen des comptes semestriels et annuels par le Conseil d'administration. Ce délai permet au Comité de contrôle d'examiner les comptes dans la mesure où ces derniers lui sont communiqués au minimum deux jours avant la tenue de la réunion.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, de leurs diligences, des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs.

À l'issue de ses réunions, le Comité de contrôle dresse un compte rendu détaillé adressé à l'ensemble des administrateurs, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

### ACTIVITÉ DU COMITÉ DE CONTRÔLE

En 2014, le Comité de contrôle s'est réuni trois fois avec un taux de participation de 87,5 %.

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2014 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2013 et semestriels au 30 juin 2014, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- le Rapport du Président sur le contrôle interne ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes pour 2015-2020 pour lequel il a validé le cahier des charges et supervisé le processus d'appel d'offres lancé en cours d'année ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2014 ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2015 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité de contrôle a été :

- informé par les Commissaires aux comptes du contenu ainsi que des conclusions de leur audit et mis en mesure d'échanger avec eux hors la présence du management ;
- mis en mesure, à l'aide des présentations effectuées par le Directeur Financier et son équipe, de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société.

## Le Comité des nominations et des rémunérations

### COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé des quatre membres suivants :

- M. Jean-Noël Labroue ;
- M. Bruno Bich ;
- M. Pascal Girardot, représentant FÉDÉRACTIVE ;
- Mme Damarys Braidia, représentant VENELLE INVESTISSEMENT.

Monsieur Jean-Noël Labroue, administrateur indépendant, préside et anime ce Comité et dispose en cette qualité d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix dans la formulation de ses recommandations.

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité des nominations et des rémunérations peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques. Cela a notamment été le cas au sujet des rémunérations.

Les missions du Comité des nominations et des rémunérations s'articulent autour des attributions suivantes :

- émettre des recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, la nomination ou le renouvellement des administrateurs, l'organisation et les structures du Groupe ;
- proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et examiner celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- proposer la mise en place et les modalités des plans de souscription, d'achat d'actions et d'actions gratuites ;
- émettre des recommandations sur des questions de Gouvernance ou d'Éthique.

Depuis 2013, le Comité des nominations et des rémunérations a en charge d'examiner la politique de développement durable du Groupe, en ce compris le bilan des actions menées et la politique de la société à cet égard.

Dans le cadre de ses travaux relatifs à la composition du Conseil d'administration, le Comité des nominations et des rémunérations, examine chaque candidature notamment au regard des critères suivants :

- la composition de l'actionnariat ;
- la compétence, l'expérience et la représentativité du candidat ;
- l'enrichissement des expériences réunies au sein du Conseil d'administration ;
- le rapport hommes/femmes.

À l'issue de ses réunions, le Comité des nominations et des rémunérations dresse un compte rendu détaillé auquel les administrateurs ont accès à tout moment, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

### ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni quatre fois en 2014, avec un taux de participation de 100 %.

Au cours de l'année 2014, le Comité des nominations et des rémunérations :

- a fait des recommandations pour le variable 2013 et les rémunérations fixes et variables pour 2014 du Président et des autres membres du Comité exécutif ;
- a examiné le projet de nomination de M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué et a fait des recommandations sur la fixation des différents éléments de sa rémunération, de ses avantages et notamment des conditions de séparation ;
- a examiné les candidatures des nouveaux administrateurs qui seront proposées au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ;
- a réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et formulé des recommandations à cet égard ;
- a étudié les pratiques de gouvernance du Groupe SEB, notamment au regard des récentes évolutions législatives et du Code AFEP-MEDEF et a recommandé un certain nombre d'aménagements, tels qu'un nouveau questionnaire d'évaluation intégrant l'auto-évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur, et un questionnaire destiné à formaliser la prévention et le traitement des conflits d'intérêts et l'application des critères d'indépendance au regard du Code AFEP - MEDEF ;
- a procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- a examiné la politique de développement durable et validé le bilan des actions menées ainsi que les projets de la société à cet égard.

### INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Le Président veille à ce que les administrateurs disposent des informations et documents nécessaires à l'exercice plein et entier de leur mission, et ce, à tout moment au cours de l'exercice de leur mandat.

La Société a mis en place dès 2006 un site dédié aux administrateurs. Cette base de données documentaire réservée aux administrateurs sur laquelle les documents sont mis à leur disposition, permet d'assurer l'accessibilité et la rapidité de transmission des informations dans la plus stricte confidentialité. Cette base de données a été refondue et actualisée en 2014 afin de gagner en lisibilité et d'être alimentée de documents pertinents eu égard aux différentes tâches confiées aux administrateurs.

Avant chaque réunion, les administrateurs peuvent ainsi consulter les documents relatifs aux points à l'ordre du jour.

Le Président veille également à ce que les informations relatives aux Assemblées générales, les publications financières, les ventes et résultats, mais également les revues de presse et communiqués du Groupe soient portés à leur connaissance sur le site.

Une section dédiée à la gouvernance leur permet par ailleurs à tout moment de se référer au Code AFEP-MEDEF, à la Charte et Règlement Intérieur, et au Code éthique du Groupe, ainsi qu'aux statuts de la société.

Afin que l'ensemble de ces documents puissent faire l'objet d'une communication en temps utile aux administrateurs, la périodicité de mise en ligne des différents documents a été redéfinie en 2014. Le Président veille ainsi à ce que tout document puisse être accessible dès l'issue du processus de validation.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2014, les administrateurs ont manifesté une grande satisfaction quant à l'information dont ils disposent pour accomplir leur mission. Ils ont notamment relevé les progrès effectués dans la mise à disposition des documents préalablement aux réunions du Conseil d'administration, leur permettant de préparer les réunions dans de meilleures conditions et ainsi d'assurer pleinement leur mission.

### JETONS DE PRÉSENCE

Le montant maximum de jetons de présence demeure stable depuis celui autorisé par l'Assemblée générale du 17 mai 2011 et s'élève à 450 000 euros.

Ce montant est alloué aux administrateurs en partie sur une base fixe et en partie au prorata de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration ainsi que des Comités.

Ainsi, pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2013 au 30 avril 2014, la rémunération en jetons de présence a été structurée de la manière suivante :

Fonction	Part fixe	Part variable
<b>Administrateur</b>	12 000 €	12 000 €
<b>Président de comité</b>	7 500 €	7 500 €
<b>Membre de comité</b>	5 000 €	5 000 €

En 2014, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 441 133 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 450 000 euros au titre de l'année 2013.

### ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et de la Charte et Règlement Intérieur, le Conseil d'administration procède à une évaluation de son fonctionnement. Depuis 2003, cette évaluation est réalisée de manière annuelle (exception faite de l'année 2009) et permet notamment de s'assurer du fonctionnement optimal du Conseil d'administration ainsi que la bonne adéquation de la durée consacrée à la discussion des sujets importants pour la société et le Groupe.

En 2014, l'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée, comme précédemment, sur la base d'un questionnaire détaillé remis à chaque administrateur s'articulant autour des thèmes suivants :

- la préparation du Conseil d'administration ;
- le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- les Comités ;

- la rémunération des administrateurs ;
- la composition du Conseil d'administration ;
- l'information des administrateurs ;
- la gouvernance.

En s'exprimant sur l'ensemble de ces thèmes, les administrateurs peuvent émettre des suggestions afin de participer activement à l'ajustement du fonctionnement et, par voie de conséquence, à l'efficacité du Conseil d'administration.

L'analyse des réponses individuelles par le Comité des nominations et des rémunérations donne lieu à une synthèse dont il est rendu compte au Conseil d'administration au cours de sa plus prochaine réunion.

En 2014, le Conseil d'administration a procédé à son évaluation dont il ressort une grande satisfaction quant à son fonctionnement, lequel continue d'évoluer de manière positive d'année en année.

À l'issue de sa réunion du 10 décembre 2014, le Comité des nominations et des rémunérations a validé un nouveau questionnaire d'évaluation du Conseil d'administration, lequel a par ailleurs été accueilli favorablement par le Conseil d'administration.

Ce nouveau questionnaire, comportant une section dédiée à l'auto-évaluation des administrateurs, permettra de mesurer davantage la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration et traduit une volonté constante de la société d'optimiser le fonctionnement de son Conseil d'administration et de sensibiliser encore davantage les administrateurs aux principes de bonne gouvernance du Code AFEP-MEDEF.

### CHARTES DE L'ADMINISTRATEUR ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Charte de l'administrateur et Règlement Intérieur du Conseil d'administration a été arrêté dans sa première version en 2003. Ce document unique comprend deux parties, l'une dédiée aux règles de conduite applicables aux administrateurs, l'autre aux règles de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités.

Ce document est actualisé régulièrement en fonction de toute évolution, notamment en 2013 pour intégrer les dernières recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principales dispositions de la Charte et Règlement Intérieur sont reprises ou présentées au cours des différents thèmes du présent Chapitre 2 du Document de référence.

#### Charte de l'administrateur

La Charte de l'administrateur précise le rôle et les devoirs incombant à chaque administrateur, qu'il accepte dès le début de son mandat.

Les points principaux contenus dans cette Charte concernent : le respect et la défense de l'intérêt social, l'assiduité, le traitement des éventuels conflits d'intérêt, l'accès à l'information, la confidentialité, l'indépendance d'analyse et le rappel du régime légal des informations privilégiées.

#### Règlement Intérieur

Le Règlement Intérieur ayant pour vocation d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration est également porté à la connaissance de chaque administrateur au début de son mandat.

Il traite de la composition, du fonctionnement, du rôle et des missions du Conseil d'administration et des Comités, ainsi que de la politique de rémunération de l'administrateur.

## MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
<b>Article 10.4 : Évaluation du Conseil</b> Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux Délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.	D'une manière générale le Groupe SEB attache une importance particulière au respect de l'organisation des sociétés, éprouvée et stable, telle qu'elle ressort des dispositions législatives. Les questions relatives à la performance du Président-Directeur Général sont traitées par le Comité des nominations et des rémunérations dont les recommandations sont ensuite traitées par le Conseil d'administration hors la présence de l'intéressé. Pour cette raison, et compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, il n'est pas prévu de réunion formelle des administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur Général. Cette possibilité n'est par ailleurs pas prévue dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration.
<b>Articles 15.1, 17.1 et 18.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans les Comités.</b> La part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de deux tiers. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et 1 administrateur représentant chaque actionnaire de référence. Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant qui anime et pilote le travail du Comité. Sa voix est prépondérante en cas d'égalité des voix.
<b>Article 16.2.1 : L'examen des comptes par le Comité de contrôle</b> Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil).	Pour des raisons d'organisation et de logistique les réunions du Comité de contrôle se tiennent généralement la veille de la réunion du Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles à la préparation des réunions du Comité de contrôle sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité de contrôle de préparer leur réunion et d'assurer une bonne préparation des délibérations du Conseil d'administration sur les comptes.
<b>Article 22 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social</b> Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.	M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.
<b>Article 23.2.2 : Actions de performance</b> Conditionner, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.	Compte tenu du niveau des obligations de conservation imposées aux mandataires sociaux lors de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions et de l'acquisition définitive d'actions de performance, le Conseil d'administration a décidé de ne pas imposer à ces derniers l'achat d'une quantité supplémentaire d'actions de la société lors de la disponibilité des actions attribuées. Ces conditions de conservation des actions, ajoutées aux conditions exigeantes de performance prévues pour les acquérir, ont semblé suffisantes. Il est rappelé que Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise détient 366 575 actions au 31 décembre 2014, soit une valeur, au cours moyen 2014 de l'action (62,65 euros), supérieure à un an de rémunération (fixe plus bonus cible). Par ailleurs, le niveau de détention de Monsieur Bertrand Neuschwander est inférieur eu égard à son arrivée récente dans le Groupe.

## 2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

### 2.3.1. Composition des organes de direction

#### COMITÉ EXÉCUTIF

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Bertrand Neuschwander	Directeur Général Délégué
Stéphane Lafèche	Directeur Général Adjoint Industrie
Vincent Léonard	Directeur Général Adjoint Finances
Harry Touret	Directeur Général Adjoint Ressources Humaines
Frédéric Verwaerde	Directeur Général Adjoint Continents

#### DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ACTIVITÉS

Cyril Buxtorf	Directeur Général Soin de la Maison et de la Personne
Philippe Crevoisier	Directeur Général Électrique Culinaire
Patrick Llobregat	Directeur Général Articles Culinaires

#### DIRECTIONS GÉNÉRALES CONTINENTALES

Xavier Desmoutier	Directeur Général Asie-Pacifique
Luc Gaudemard	Directeur Général Europe
Volker Lixfeld	Directeur Général Amérique du Nord
Gérard Salommez	Directeur Général France et Belgique
Fernando Soares	Directeur Général Amérique du Sud
Vincent Tai	Directeur Général Supor
Martin Zouhar	Directeur Général Eurasie

#### AUTRES DIRECTIONS GÉNÉRALES

Patrick Le Corre	Directeur Général Stratégie
Jean-Christophe Simon	Directeur Général Innovation

### 2.3.2. Organisation des organes de direction

#### LE COMITÉ EXÉCUTIF (« COMEX »)

Le Comité exécutif définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Réuni deux fois par mois, il fixe les objectifs consolidés, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et alloue les moyens nécessaires aux Activités, Continents et Directions Groupe.

#### LE COMITÉ DE DIRECTION (« CODIR »)

Le Comité de direction est constitué des membres du Comité exécutif, des Directeurs Généraux d'Activités, de Directeurs Généraux Continentaux, du Directeur Général de la Stratégie et du Directeur Général de l'Innovation. Il se réunit en moyenne tous les deux mois afin de suivre les performances et les résultats du Groupe et d'ajuster, si nécessaire, sa politique commerciale ou industrielle.

Véritable lieu d'échange et de réflexion, le Comité de direction joue un rôle de contrôle et s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe.



## 2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

### 2.4.1. Politique de rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants est définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les pratiques des grands groupes internationaux. La rémunération globale des dirigeants est déterminée en fonction de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages sociaux notamment l'avantage que représente le dispositif de retraite supplémentaire.

Selon ces principes, le Comité des nominations et des rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant tout en restant attentif à l'équilibre

nécessaire entre chacun d'eux ainsi que les conditions de performance quantitatives et qualitatives.

En 2014, la rémunération globale du Comité exécutif actuel du Groupe SEB s'est élevée à 5 026 874 euros dont 2 849 813 euros en partie fixe et 2 177 061 euros en partie variable.

Sont présentés ci-après les éléments de rémunération et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de M. Bertrand Neuschwander seuls mandataires sociaux à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que des jetons de présence.

### 2.4.2. Éléments composant la rémunération

#### RÉMUNÉRATION FIXE

Elle doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social, de son niveau d'expérience, de ses compétences et en ligne avec les pratiques de marché. La rémunération annuelle est débattue puis proposée par le Comité des nominations et des rémunérations au Conseil d'administration. Elle est stable sur plusieurs années et sert de base pour la rémunération variable annuelle.

- les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice, lors de l'examen des comptes annuels de l'année écoulée et du budget de l'année suivante et sont en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe SEB.

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE

Elle est déterminée de façon à aligner leur rémunération avec la performance annuelle du Groupe SEB et à contribuer, année après année, à la mise en œuvre d'une stratégie pérenne de développement. Ainsi, la rémunération variable des mandataires sociaux est établie selon les mêmes principes et règles que pour les cadres dirigeants du Groupe SEB à savoir :

- elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe de l'année de référence et correspond pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs à une cible de 100 % pour le Président-Directeur Général, de 80 % pour le Directeur Général Délégué et de 60 % pour les autres dirigeants (membres du Comité exécutif) ;
- elle est plafonnée et peut représenter jusqu'à 150 % de la rémunération de base pour le Président-Directeur Général, jusqu'à 125 % pour le Directeur Général Délégué et jusqu'à 100 % pour les autres membres du Comité exécutif ;
- la part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB et représente 60 % de la rémunération variable ;
- la part qualitative liée à la performance individuelle est appréciée au regard d'objectifs stratégiques spécifiques, intègre une appréciation globale de la performance de l'équipe de direction et représente 40 % de la rémunération variable ;

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Elle est conçue de façon à associer, sous forme de stock-options et/ou d'actions de performance, les mandataires sociaux et les dirigeants, à la réalisation des objectifs de long terme du Groupe SEB et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé que l'intégralité de la dotation devait être soumise à conditions de performance liées à des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité sur une période pluriannuelle de trois ans.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, est particulièrement vigilant pour privilégier des principes et des règles simples et stables dans le temps ainsi que des critères de performance exigeants et pérennes.

Les critères ainsi définis répondent à la fois à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation. Les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont jamais été attribuées dans leur intégralité depuis les plans mis en place depuis 2010.

S'agissant du plan 2014, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'indisponibilité de trois ans (à savoir 2014, 2015 et 2016) :

- si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est égal ou supérieur à 100 %, les actions seront attribuées ;

- si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution se fera au prorata de l'objectif atteint ;
- si le taux d'atteinte est inférieur à 50 %, aucune action ne sera attribuée.

Les attributions d'actions de performance n'ont pas d'impact en terme de dilution car l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachats de ses propres actions par la société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration procède à des attributions à la même période calendaire.

Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants (membres du Comité exécutif) sont soumises à une obligation de conservation au nominatif, telle que détaillée ci-après, pendant la durée de leurs fonctions.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. Cette note rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

En outre, la société veille à ce que les dirigeants s'engagent formellement à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance.

## AVANTAGES EN NATURE

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une voiture de fonction au même titre que l'ensemble des dirigeants.

## ENGAGEMENTS DE RETRAITE, PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE, INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

La politique de rémunération du Groupe SEB vise à attirer et à fidéliser des dirigeants et managers de talent. La politique constante du Groupe SEB a été de faciliter la promotion interne et le management durable. Le Conseil d'administration ne souhaite pas qu'après plusieurs années de carrière au sein du Groupe SEB, des dirigeants se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

### Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF.

### Engagements de retraite

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 :

- ancienneté requise : minimum 8 ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Conformément à la législation en vigueur relative aux régimes à prestations définies, la constitution de droits à prestations est conditionnée à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise et le financement est non individualisable. La charge du régime complémentaire et différentiel afférente à l'avantage consenti à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise et à Monsieur Bertrand Neuschwander constatée dans les comptes consolidés est de 1 008 166 euros au titre de l'exercice 2014.

## Protection sociale complémentaire

Les mandataires sociaux continuent de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ils bénéficient en sus d'une assurance-décès individuelle dont l'objet est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

## Indemnité de départ et de non-concurrence

L'indemnité de départ est soumise à conditions de performance et son montant maximum est de 24 mois de rémunération conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (incluant dans le cas de M. Bertrand Neuschwander le cas échéant l'indemnité de non-concurrence ou toute autre indemnité).

Les modalités des indemnités sont détaillées dans la section suivante et l'ensemble des avantages soumis à la procédure des conventions réglementées est en outre décrit dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes.

## 2.4.3. Rémunération du Président-Directeur Général

### RÉMUNÉRATION FIXE

En 2014 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 850 000 euros, elle est identique depuis 2011.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE

L'atteinte des critères quantitatifs est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB.

Les objectifs qualitatifs relatifs à la performance individuelle de M. Thierry de La Tour d'Artaise ont été arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice 2014 et portaient sur le pilotage du Groupe SEB dans un contexte très incertain, l'évolution de l'organisation du Groupe SEB et la relance de la croissance.

Le niveau de réalisation requis est établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public car il apparaît préjudiciable, dans un marché soumis à la concurrence, de communiquer les éléments détaillés de l'évaluation de la performance de la bonne exécution de la stratégie.

La rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élèvera à 1 002 660 euros soit 117,96 % de la rémunération fixe. Cette rémunération variable correspond au niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs tels que définis par le Conseil d'administration en début d'année.

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluri-annuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

La rémunération variable versée en 2014 au titre de l'exercice 2013 était de 914 600 euros.

### JETONS DE PRÉSENCE

M. Thierry de La Tour d'Artaise percevra des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2014, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros.

### ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 mai 2014 (résolution n° 13), le Conseil d'administration du 22 juillet 2014 a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2014.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2014 correspond à 0,0359 % du capital.

Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de leurs fonctions.

En ce qui concerne M. Thierry de La Tour d'Artaise ces règles sont les suivantes :

- pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée, aux impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération (fixe plus bonus cible).

### AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 7 524 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

### ENGAGEMENTS LONG TERME

#### Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de

départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 34 % de sa rémunération de référence.

### Indemnités de départ

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

■ si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;

■ si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;

■ si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le Résultat Net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

### Indemnité de départ en retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 452 831 euros au regard de son ancienneté.

## 2.4.4. Rémunération du Directeur Général Délégué

Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration a déterminé les indemnités et avantages dont pourrait bénéficier M. Bertrand Neuschwander en sa qualité de Directeur Général Délégué, dans le respect de la procédure spécifique aux conventions réglementées.

Il est ici précisé que M. Bertrand Neuschwander n'a bénéficié d'aucune indemnité ou somme d'une quelconque nature à l'occasion de sa prise de fonction, conformément à la politique de rémunération des dirigeants définie par le Conseil d'administration.

### RÉMUNÉRATION FIXE

À l'occasion de la nomination de M. Bertrand Neuschwander, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 500 000 euros. Le montant de cette somme demeure inchangé au titre de l'année 2015.

La rémunération due au titre de son mandat social en 2014 lui a été versée au prorata temporis à compter de sa nomination. Ainsi, sur l'ensemble de l'exercice 2014, en intégrant les sommes perçues au titre de la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, le montant total de sa rémunération fixe s'élève à 472 000 euros.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE

L'atteinte des critères quantitatifs est appréciée au regard d'objectif de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB.

Les objectifs qualitatifs relatifs à la performance individuelle de Bertrand Neuschwander tels que définis par le Conseil d'administration en début d'année portaient sur la réussite de sa prise de fonction dans le cadre de ses nouvelles responsabilités, de sa contribution au management de l'entreprise dans un contexte peu porteur et de la réalisation de projets opérationnels spécifiques.

Le niveau de réalisation requis est établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public car il apparaît préjudiciable, dans un marché soumis à la concurrence, de communiquer les éléments détaillés de l'évaluation de la performance de la bonne exécution de la stratégie.

La rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élèvera à 326 122 euros soit un taux d'atteinte de 117,16 % de ses objectifs et qui correspondant à la durée pendant laquelle M. Bertrand Neuschwander a exercé ses fonctions en qualité de mandataire social au cours de l'exercice 2014.

Sur l'ensemble de l'exercice 2014, en intégrant les sommes perçues au titre de la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, le montant total de sa rémunération variable s'élève à 412 915 euros. Il ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluri-annuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

## AVANTAGES EN NATURE

M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 6 935 euros.

## ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 mai 2014 (résolution n° 13), le Conseil d'administration du 22 juillet 2014 a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2014.

La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2014 correspond à 0,0179 % du capital.

Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de leurs fonctions.

En ce qui concerne M. Bertrand Neuschwander, les règles sont les suivantes :

- pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Cette obligation de conservation subsistera aussi longtemps que le nombre d'actions détenues n'aura pas atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe plus bonus cible).

## ENGAGEMENTS LONG TERME

### Engagement de retraite

M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36 % de sa rémunération de référence.

### Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
  - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
  - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
- dans les deux situations,
  - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
  - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire,
  - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence comprise et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

### Engagement de non-concurrence

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation, ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

### Indemnité de départ en retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 74 337 euros au regard de son ancienneté.



**Tableau 1 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux**

**THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

	2013	2014
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 811 324 €	1 899 384 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)*	0 €	0 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)*	907 560 €	1 013 760 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 718 884 €</b>	<b>2 913 144 €</b>

**BERTRAND NEUSCHWANDER – DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (NOMINATION LE 22 AVRIL 2014)**

	2013	2014
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	0 €	678 328 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)*	0 €	0 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)*	0 €	506 880 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>1 185 208 €</b>

\* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la partie Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel que pourrait être dégagé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises.

**Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**

**THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

	Montants au titre de 2013		Montants au titre de 2014	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	850 000 €	850 000 €	850 000 €	850 000 €
Rémunération variable	914 600 €	800 000 €	1 002 660 €	914 600 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Avantage en nature :				
• voiture	7 524 €	7 524 €	7 524 €	7 524 €
• logement	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 811 324 €</b>	<b>1 696 724 €</b>	<b>1 899 384 €</b>	<b>1 811 324 €</b>

**BERTRAND NEUSCHWANDER – DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (NOMINATION LE 22 AVRIL 2014)**

	Montants au titre de 2013		Montants au titre de 2014*	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	néant	néant	347 000 €	347 000 €
Rémunération variable	néant	néant	326 122 €	néant
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantage en nature :				
• voiture	néant	néant	5 206 €	5 206 €
<b>TOTAL</b>	<b>NÉANT</b>	<b>NÉANT</b>	<b>678 328 €</b>	<b>352 206 €</b>

\* Les montants indiqués correspondent uniquement à la période écoulée depuis sa nomination en tant que mandataire social.



**Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (montant brut avant prélèvement/retenue à la source)**

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2013	Jetons de présence versés en 2014
Thierry de La Tour d'Artaise	24 000	24 000
Tristan Boiteux	24 000	24 000
Sarah Chauleur	N/A	24 000
Yseulys Costes	N/A	24 000
Norbert Dentressangle	34 000	29 933
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	34 000	34 000
Hubert Fèvre	34 000	34 000
FFP (Christian Peugeot)	24 000	21 600
Jacques Gairard	24 000	24 000
Jean-Noël Labroue	39 000	39 000
Philippe Lenain	49 000	44 200
Cédric Lescure	24 000	24 000
Catherine Pourre	N/A	4 800
Laure Thomas	24 000	24 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	34 000	34 000
Jérôme Wittlin	34 000	31 600
<b>TOTAL</b>	<b>450 000</b>	<b>441 133</b>

**Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2014 aux dirigeants mandataires sociaux**

Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2014.

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaise	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bertrand Neuschwander	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2014 par les dirigeants mandataires sociaux**

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise	20/04/2007	55 000	44,00	2007
Thierry de La Tour d'Artaise	13/05/2008	105 000	38,35	2008
Bertrand Neuschwander	N/A	N/A	N/A	N/A

**Tableau 6 – Actions de performance attribuées en 2014 aux dirigeants mandataires sociaux**

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise	22/07/2014	18 000	56,32	22/07/2017	22/07/2019	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA
Bertrand Neuschwander	22/07/2014	9 000	56,32	23/07/2017	22/07/2019	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

**Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles en 2014 pour les dirigeants mandataires sociaux**

Aucune action de performance n'est devenue disponible en 2014.

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	N/A	N/A	N/A
Bertrand Neuschwander	N/A	N/A	N/A

**Tableau 8 – Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux**

Il est précisé que M. Bernard Neuschwander n'a fait l'objet d'aucune attribution depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Au 31 décembre 2014	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise <sup>(a)</sup>	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	08/04/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) <sup>(a)</sup>	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup> par T. de la Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31/12/2014 <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0

Au 31 décembre 2014	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre total d'actions consenties	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise <sup>(a)</sup>	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000

<sup>(a)</sup> Compte tenu de l'attribution gratuite en mars 2004 (1 pour 10) et de la division nominale par 3 le 1<sup>er</sup> juin 2008.

Au 31 décembre 2014	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
Prix de souscription ou d'achats (en €) <sup>(a)</sup>	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup> par T. de la Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	45 000	0	0
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31/12/2014	0	0	0	26 250	59 942	54 000

(a) Compte tenu de l'attribution gratuite en mars 2004 (1 pour 10) et de la division nominale par 3 le 1<sup>er</sup> juin 2008.

## Tableau 9 – Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux

Au 31 décembre 2014					
Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012	14/05/2013	14/05/2014
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	23/07/2014
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363	63 938	233 475	
Dont attribués aux mandataires sociaux	5 938	4 995	4 500	18 000	27 000
• Président-Directeur Général	5 938	4 995	4 500	18 000	18 000
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	N/A	9 000
Condition de performance	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2015	22/07/2017
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux					
• Président-Directeur Général	5 938	4 395	0	0	0
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Échéance de fin de période de conservation	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016	23/07/2017	22/07/2019
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	0	0	0
Solde d'actions restant à attribuer	0	0	4 500	18 000	27 000

## Tableau 10 – Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Thierry de La Tour d'Artaise	suspendu*		X		X			X
Bertrand Neuschwander	suspendu**		X		X		X	

\* Le Conseil d'administration du 17 février 2012, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de M. de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

\*\* Le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension du contrat de travail de M. Bertrand Neuschwander s'inscrivait en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

## ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2014

### Éléments de la rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Rémunération fixe	850 000 €	Rémunération fixe brute de 850 000 € au titre de l'exercice 2014 arrêtée par le CA du 25 février 2014 sur proposition du Comité des nominations et rémunérations. Le montant est identique depuis 2011 et reste inchangé pour 2015.
Rémunération variable annuelle	1 002 660 €	<p>La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable.</p> <p>La part qualitative liée à la performance individuelle est appréciée au regard d'objectifs stratégiques spécifiques, intègre une appréciation globale de la performance de l'équipe de direction et représente 40 % de la rémunération variable.</p> <p>Le montant de la part variable est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle de l'année de référence et correspond pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs à une cible de 100 % pour le Président-Directeur Général. La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>Les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice, lors de l'examen des comptes annuels de l'année écoulée et du budget de l'année suivante et sont en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe SEB.</p> <p>L'atteinte des critères quantitatifs est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB.</p> <p>Les objectifs qualitatifs portaient sur le pilotage du Groupe SEB dans un contexte très incertain, l'évolution de l'organisation du Groupe SEB et la relance de la croissance.</p> <p>Le niveau de réalisation requis est établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public car il apparaît préjudiciable, dans un marché soumis à la concurrence, de communiquer les éléments détaillés de l'évaluation de la performance de la bonne exécution de la stratégie.</p> <p>La rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élèvera à 1 002 660 euros soit 117,96 % de la rémunération fixe. Cette rémunération variable correspond au niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs tels que définis par le Conseil d'administration en début d'année.</p>
Rémunération variable différée	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.</p>

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Valorisation comptable de l'attribution d'actions de performance 2013 = 1 013 760 €	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 mai 2014 (résolution n° 13), le Conseil d'administration a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2014 (décision du Conseil d'administration du 22 juillet 2014). La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2014 correspond à 0,0359 % du capital.</p> <p>Le Conseil d'administration a décidé que la totalité des actions de performance attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise est soumise à des conditions de performance liées à des objectifs de croissance de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité.</p> <p>Le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'indisponibilité de trois ans (2013, 2014 et 2015).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est égal ou supérieur à 100 %, les actions seront attribuées.</li> <li>• Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution sera au prorata.</li> <li>• Si le taux d'atteinte est inférieur à 50 %, aucune action ne sera attribuée.</li> </ul> <p>Les attributions d'actions de performance n'ont pas d'impact en terme de dilution car l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachats de ses propres actions par la société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration procède à des attributions à la même période calendaire.</p> <p>Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise seront soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée, aux impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;</li> <li>• pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.</li> </ul> <p>Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération (fixe plus bonus cible).</p> <p>Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. Cette note rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.</p> <p>En outre, la société veille à ce que les dirigeants s'engagent formellement à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance.</p>
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu	Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 452 831 euros.
Jetons de présence	24 000 €	M. Thierry de La Tour d'Artaise percevra des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2014, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature	22 724 €	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 7 524 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Indemnité de départ et conservation des stock-options en cas de départ	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.</p> <p>Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour la durée de son mandat social.</p> <p>Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;</li> <li>• si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;</li> <li>• si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.</li> </ul> <p>Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le Résultat Net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.</p> <p>Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.</p> <p>Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :</p> <p>En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.</p> <p>L'ensemble de ce dispositif (indemnité et maintien des stock-options) a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 mai 2007, laquelle a été renouvelée le 13 mai 2009 (critères de performance) et le 10 mai 2012 (renouvellement du mandat).</p>
Indemnité de non- concurrence	N/A	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.



## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).</p> <p>Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 34 % de sa rémunération de référence.</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire (soit 12 015 euros au titre de 2014). La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.</li> </ul> <p>Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEF-MEDEF révisé en juin 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté requise : minimum 8 ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction</li> <li>• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;</li> <li>• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.</li> </ul> <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé dans sa version initiale par l'Assemblée générale du 04 mai 2007, puis par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 dans sa version actuelle. Le plafonnement du salaire de référence a été approuvé par l'Assemblée générale du 12 mai 2010 (4<sup>e</sup> résolution).</p>
Assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu	<p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 €. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 s'élève à 52 802 euros.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 (4<sup>e</sup> résolution).</p>

## Éléments de la rémunération du Directeur Général Délégué soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Rémunération fixe	347 000 €	<p>A l'occasion de la nomination de M. Bertrand Neuschwander, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 500 000 euros. Le montant de cette somme demeure inchangé au titre de l'année 2015.</p> <p>La rémunération due au titre de son mandat social en 2014 lui a été versée au prorata temporis à compter de sa nomination soit 347 000 €. Ainsi, sur l'ensemble de l'exercice 2014, en intégrant les sommes perçues au titre de la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, le montant total de sa rémunération fixe s'élève à 472 000 euros.</p>
Rémunération variable annuelle	326 122 €	<p>La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable.</p> <p>La part qualitative liée à la performance individuelle est appréciée au regard d'objectifs stratégiques spécifiques, intègre une appréciation globale de la performance de l'équipe de direction et représente 40 % de la rémunération variable.</p> <p>Le montant de la part variable est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle de l'année de référence et correspond pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs à une cible de 80 % pour le Directeur Général Délégué. La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 125 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>Les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice, lors de l'examen des comptes annuels de l'année écoulée et du budget de l'année suivante et sont en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe SEB.</p> <p>L'atteinte des critères quantitatifs est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB.</p> <p>Les objectifs qualitatifs portaient sur la réussite de sa prise de fonction dans le cadre de ses nouvelles responsabilités, de sa contribution au management de l'entreprise dans un contexte peu porteur et de la réalisation de projets opérationnels spécifiques.</p> <p>Le niveau de réalisation requis est établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public car il apparaît préjudiciable, dans un marché soumis à la concurrence, de communiquer les éléments détaillés de l'évaluation de la performance de la bonne exécution de la stratégie.</p> <p>La rémunération variable versée en 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élèvera à 326 122 euros soit un taux d'atteinte de 117,16 % de ses objectifs et qui correspondant à la durée pendant laquelle M. Bertrand Neuschwander a exercé ses fonctions en qualité de mandataire social au cours de l'exercice 2014.</p> <p>Sur l'ensemble de l'exercice 2014, en intégrant les sommes perçues au titre de la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, le montant total de sa rémunération variable s'élève à 412 915 euros.</p>
Rémunération variable différée	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<p>Sans objet</p> <p>M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.</p>

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2014

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Valorisation comptable de l'attribution d'actions de performance 2013 = 506 880 €	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 mai 2014 (résolution n° 13), le Conseil d'administration a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2014 (décision du Conseil d'administration du 22 juillet 2014). La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2014 correspond à 0,0179 % du capital.</p> <p>Le Conseil d'administration a décidé que la totalité des actions de performance attribuées à M. Bertrand Neuschwander est soumise à des conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité.</p> <p>Le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'indisponibilité de trois ans (2013, 2014 et 2015).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est égal ou supérieur à 100 %, les actions seront attribuées.</li> <li>• Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution sera au prorata.</li> <li>• Si le taux d'atteinte est inférieur à 50 %, aucune action ne sera attribuée.</li> </ul> <p>Les attributions d'actions de performance n'ont pas d'impact en terme de dilution car l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachats de ses propres actions par la société. Conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF, le Conseil d'administration procède à des attributions à la même période calendaire.</p> <p>Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de leurs fonctions.</p> <p>En ce qui concerne M. Bertrand Neuschwander, les règles sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée, aux impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;</li> <li>• pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après impôts, prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.</li> </ul> <p>Cette obligation de conservation subsistera aussi longtemps que le nombre d'actions détenues n'aura pas atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe plus bonus cible).</p> <p>Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. Cette note rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.</p> <p>En outre, la société veille à ce que les dirigeants s'engagent formellement à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance.</p>
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu	Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 74 337 euros.
Jetons de présence	N/A	Sans objet
Valorisation des avantages de toute nature	6 935 €	<p>M. Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 6 935 euros depuis sa nomination en tant que mandataire social.</p> <p>Ainsi, sur l'ensemble de l'exercice 2014, en intégrant la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, la valorisation totale des avantages de toute nature s'élève à 7 135 euros.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Montants soumis à l'avis		Présentation
Indemnité de prise de fonction	N/A	<p>Sans objet</p> <p>Il est ici précisé que M. Bertrand Neuschwander n'a bénéficié d'aucune indemnité ou somme d'une quelconque nature à l'occasion de sa prise de fonction, conformément à la politique de rémunération des dirigeants définie par le Conseil d'administration.</p>
Indemnité de départ et conservation des stock-options en cas de départ	Aucun montant perçu	<p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail (étant précisé que ce contrat de travail ne contient pas de clause d'indemnité en cas de séparation ou de clause de non-concurrence),</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et</li> <li>• en tant que salarié pour la période antérieure ;</li> </ul> </li> <li>• si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;</li> <li>• dans les deux situations, <ul style="list-style-type: none"> <li>• si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,</li> <li>• si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire,</li> <li>• si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.</li> </ul> </li> </ul> <p>En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.</p> <p>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	<p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation, ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cette convention de non-concurrence approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants soumis à l'avis	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu	<p>M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).</p> <p>Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36 % de sa rémunération de référence.</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire (soit 12 015 euros au titre de 2014). La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.</li> </ul> <p>Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté requise : minimum 8 ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;</li> <li>• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;</li> <li>• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.</li> </ul> <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.</p> <p>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>
Assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu	<p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 €. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 s'élève à 2 571 euros.</p> <p>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>

**OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB  
(ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2014**

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Personnes liées à Damary Braida	Administrateur	7 300	61,5796 €		
Thierry de La Tour d'Artaise	Président- Directeur Général	181 922	38,8170 €		
Hubert Fèvre	Administrateur			134 226	55,5631 €
Personnes liées à Hubert Fèvre	Administrateur	314 600	60,0000 €		
Personnes liées à Jacques Gairard	Administrateur			3 000	63,3797 €



## 2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce Rapport reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la Direction Audit & Organisation du

Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales Directions Fonctionnelles et Opérationnelles. Ce Rapport se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 24 février 2015.

Pour la mise en œuvre et l'amélioration de son dispositif de contrôle interne, le Groupe SEB vise à se conformer au Cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

### L'environnement de contrôle interne dans le Groupe

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le Groupe SEB est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques, afin d'en limiter les impacts négatifs et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations et le respect des procédures internes du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe et en particulier des informations financières ;
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions des normes et réglementations ;
- la cohérence entre les risques identifiés et les objectifs et bénéfices attendus ;
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude ;
- la prévention et la sanction, si nécessaire, de comportements non éthiques.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement éliminés.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation est d'abord basée sur un découpage géographique par continents, responsables de la commercialisation des produits. À cet axe majeur viennent s'ajouter des dimensions de gestion par activités, responsables d'une ligne de produits et de pilotage par marques commerciales. Le mode de fonctionnement repose sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et une délégation importante. Mais en parallèle, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies et sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : le travail de qualité, le respect de l'autre, l'esprit d'équipe, la loyauté et la rigueur.

Le système de contrôle interne s'appuie sur un système de management de la Qualité très structurant, ayant déterminé 11 processus majeurs de fonctionnement et intégrant largement les dimensions et contraintes de développement durable.

Signataire depuis 2003 du Global Compact, le Groupe SEB met en avant ses valeurs et les diffuse largement à l'intérieur de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines du Groupe affirme dans les fondements de sa politique : « Le Groupe constitue une communauté d'hommes et de femmes qui partagent les mêmes ambitions et les mêmes valeurs ».

Le Code éthique, publié en septembre 2012, constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur. Il est complété d'un dispositif d'alerte permettant à tout collaborateur de signaler un manquement grave aux principes du Code éthique.

## Le dispositif de gestion des risques

Le processus d'analyse des risques repose sur deux outils essentiels :

- un processus annuel *top-down* de collecte et d'analyse des risques majeurs. En 2014, les membres du Comité exécutif du Groupe, le Directeur Juridique, le Directeur des Systèmes d'Information, le Directeur de la Qualité, le Directeur Général de l'Innovation, le Directeur Général de la Stratégie, les Directeurs Généraux des trois Activités et les Directeurs Généraux des 7 Continents, ont été rencontrés individuellement pour identifier et analyser les 10 risques majeurs auxquels le Groupe SEB est ou pourrait être confronté. Chaque risque a été évalué en matière de probabilité et d'impact, et des actions visant à pallier chaque risque ont été décrites. Ceci

constitue la cartographie annuelle des risques du Groupe SEB. En 2014, ce processus a été complété par la cartographie des risques au niveau d'un certain nombre d'entités opérationnelles, des risques liés aux systèmes d'information, et, de façon ciblée, des risques de fraude dans les filiales commerciales ;

- un processus *bottom-up*, par le biais de questionnaires d'auto-évaluation adressés aux entités opérationnelles, déclinés par processus et visant d'une part à identifier les éventuelles zones de faiblesse et d'autre part à diffuser dans toutes les strates de l'entreprise une culture de contrôle interne, moyen d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Groupe.

## Les activités de contrôle

L'unité du dispositif de contrôle interne repose sur un manuel de contrôle interne qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque entité du Groupe doit se conformer, à savoir :

- la mise en œuvre d'un manuel de délégation et la définition de limites de pouvoirs ;
- les règles de contrôle interne à suivre en matière de gestion commerciale, de gestion du crédit client et des moyens de paiement, de relations bancaires, d'administration de la paie, de gestion des achats, de gestion des actifs et de protection du patrimoine ;

- le respect des règles de séparation des tâches ;
- les politiques d'assurance et de couverture ;
- les principes de contrôle en matière de *reporting* financier.

## Les dispositifs d'information et de communication

En 2014, les membres des Comités de direction des filiales commerciales ont fait l'objet d'une formation sur le contrôle interne, insistant plus particulièrement sur leur rôle spécifique dans le dispositif de contrôle interne.

Le dispositif d'identification des tentatives de fraude a été activé une demi-douzaine de fois. Aucune fraude significative n'a été identifiée. Comme les années précédentes, sur la base des situations rencontrées, le Département Audit a diffusé dans le réseau des filiales des alertes pour prévenir les situations de fraude, et sensibiliser les acteurs à ces situations.

## L'évaluation du dispositif de contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne est évaluée par les missions de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe et par les travaux des Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

En 2014, le Département d'Audit interne a conduit des missions sur 9 sociétés de marché, représentant 14 % du chiffre d'affaires du

Groupe, sur 5 sites industriels, représentant 27 % de la fabrication en interne du Groupe, et a réalisé 11 missions de conseil sur différentes organisations et processus. 18 entités ont fait l'objet de suivi des plans d'actions issus de missions antérieures. Au total, la Direction Audit et Organisation a été en relation sous forme d'une mission ou d'un suivi de mission avec 37 entités (sur 71 entités pouvant faire l'objet d'un audit dans le Groupe SEB).

## Les acteurs du contrôle interne

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE COMITÉ DE CONTRÔLE ET LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Leur rôle est décrit dans le paragraphe « Composition organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » pages 37 à 41.

### LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 42.

### LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne tel que le définissent les normes professionnelles constitue une « activité indépendante et objective qui donne au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité ».

La mission de l'audit interne du Groupe SEB s'inscrit totalement dans cette démarche.

L'audit interne doit apprécier, dans l'ensemble des lieux d'implantation du Groupe et pour tous les processus, la conformité aux règles et procédures internes du Groupe, détecter les situations de non-respect des législations, et s'assurer que le patrimoine du Groupe est protégé. Il doit aussi apprécier l'efficacité de la conduite des opérations et veiller à ce que les risques opérationnels soient prévenus et maîtrisés.

En matière de gestion des risques, c'est la Direction de l'Audit Interne qui établit la cartographie des risques du Groupe.

À partir de cette cartographie, des questionnaires d'auto-évaluation et du principe d'un audit intervenant tous les 3 ou 4 ans dans chaque entité, l'audit interne propose un plan d'audit pour l'année à venir.

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée d'un mois en moyenne, réalisée par une équipe de 2 à 4 auditeurs, fait l'objet d'un Rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité exécutif et au Président du Groupe. Ce Rapport contient une opinion sur le niveau de contrôle interne de l'entité, et décrit les principales recommandations à mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne de l'entité.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet systématique d'un suivi par l'audit interne dans les 6 mois suivant la mission.

Les résultats des audits sont confrontés aux résultats des auto-évaluations permettant ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne.

Dans un souci d'amélioration permanente du contrôle interne et de l'efficacité de l'entreprise, les recommandations principales formulées lors des missions d'audit pour chaque métier sont partagées tous les ans avec le Comité de direction des grands métiers de l'entreprise : achats, informatique, qualité, finances, ressources humaines, *supply chain*, production, service après vente, marketing.

La Direction de l'Audit Interne prépare une synthèse annuelle des travaux réalisés qui est présentée au Comité exécutif et au Comité de contrôle.

Le Comité de contrôle examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Au 31 décembre 2014, la Direction de l'Audit Interne comprenait 11 collaborateurs.

### LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe, des mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions. Elle intervient, entre autres, sur quelques axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- participation à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB pour les entités juridiques nouvellement acquises par le Groupe SEB ;
- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles...) ;
- gestion des contentieux en France et à l'étranger ;
- proposition à l'attention du Comité exécutif des règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion ;
- implication dans l'activation des cellules de crise (fraude, enquêtes concurrence).

Dans le domaine des Assurances rattaché à la Direction Juridique, sa mission est de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. Le Groupe SEB gère ses programmes d'assurance de façon centralisée. Des programmes mondiaux ont été mis en place en partenariat avec des pools de compagnies d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

## LA DIRECTION FINANCES, TRÉSORERIE ET FISCALITÉ

Elle a pour mission d'une part de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement et d'autre part de s'assurer du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté.

Pour ce faire elle est en charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur Général Adjoint Finances ;
- gérer les flux (cash management) ;
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- assurer le suivi des relations bancaires ;
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès de la Direction Générale pour le financement des nouveaux projets.

En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

- suivi des contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe ;
- mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et vérification, en liaison avec les conseils fiscaux, de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;
- mission de sélection des conseils fiscaux, suivi des prestations et de leurs coûts.

Dans le contexte toujours volatil de 2014, la Direction du Credit Management a poursuivi son pilotage du risque clients au niveau mondial.

## LA DIRECTION COMPTABLE GROUPE

Elle veille à l'adéquation des principes et règles comptables Groupe aux principes et règles comptables communément admis au plan international. Elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans les meilleurs délais. Elle s'assure que la comptabilité des filiales est fiable et conforme aux principes comptables du Groupe. Elle fournit au management du Groupe et aux partenaires externes une information financière pertinente.

La Direction Comptable du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP), et de leur animation. Ces organisations, présentes en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, par le partage de leurs procédures et de leurs outils, concourent à l'amélioration du niveau du contrôle interne du Groupe.

## LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

Le Comité exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'actions opérationnels.

Dans cet esprit, la Direction du Contrôle de Gestion coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédures qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des prévisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les *reporting* de gestion mensuels s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion. Deux fois par an (juin et septembre) est réalisée une réprévision complète des performances du Groupe, qui engendre, si nécessaire des plans d'amélioration. Des révisions partielles sont réalisées tout au long de l'année.

Des indicateurs physiques ou financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments de bilan tels que les composantes du besoin en fonds de roulement et de la situation de trésorerie.

Ces différents agrégats sont budgétés en fin d'année puis font l'objet d'un suivi mensuel.

La Direction du Contrôle de Gestion prépare et diffuse un tableau de bord mensuel Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent dans une lettre d'activité mensuelle.

Elle s'appuie sur un outil informatique unique comptable et de gestion permettant un suivi opérationnel et stratégique efficace.

La Direction du Contrôle de Gestion travaille avec la Direction de la Communication Financière sur l'analyse des performances.

## LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le système d'information du Groupe SEB a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Afin de garantir la correcte utilisation des outils informatiques et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité des Systèmes d'Information et l'intégrité des données informatiques.

Un Comité de pilotage des systèmes d'information constitué de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ainsi que de représentants des entités utilisatrices parmi lesquelles la Direction Générale Continents, la Direction Générale Activités, la Direction Générale Finances et la Direction Générale Ressources Humaines et présidé par le Directeur Général Industrie, est en charge d'établir et maintenir un schéma Directeur des Systèmes d'Information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe. Dans ce cadre, il est notamment amené à décider de la nature des projets informatiques, des priorités d'allocation de ressources et de la politique de sécurité informatique.

Le Comité de sécurité des systèmes d'information, auquel siège la Direction de l'Audit, se réunit régulièrement afin de s'assurer du niveau de risque informatique au sein du Groupe et de l'ensemble des filiales, et de la mise en place des mesures d'information, de sensibilisation et de prévention des risques de piratage de nos systèmes.

Les missions d'audit interne incluent la recherche des zones de risques informatiques, l'analyse de la gestion des profils utilisateurs et des risques d'incompatibilité de droits d'accès au sein d'une fonction de l'entreprise.

Le risque d'intrusion sur le réseau ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement.

Des audits de sécurité ont été conduits chez certains prestataires.

## LA DIRECTION QUALITÉ

La recherche de l'amélioration de la qualité des produits et des process a toujours été une préoccupation majeure du Groupe.

Le Groupe SEB a mis en place un système de management de la qualité qui constitue un outil commun disponible sur l'Intranet.

La documentation de ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs aux processus clés du Groupe, à savoir :

- les processus de management avec la définition de la politique Groupe, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement ;
- les processus de réalisation qui couvrent le marketing stratégique, la création de l'offre produits, le commercial, le traitement de la demande client et la production ;
- les processus de soutien des opérations qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service support au consommateur.

Un reporting mensuel permet à la Direction de la Qualité d'orienter ses actions.

La politique Sécurité, dont la Direction Qualité est également en charge, définie en 2013, positionne la sécurité des personnes au travail comme un axe majeur du Groupe, décliné en 5 points :

- le positionnement de la sécurité au bon niveau ;
- la focalisation sur un objectif ambitieux ;
- la débanalisation de chaque accident ou incident sérieux ;
- le partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- la réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

Les plans d'actions résultants de cette politique sont définis et suivis par un « Comité stratégique santé/sécurité », comprenant 3 membres du COMEX, et décliné par un « Comité opérationnel santé sécurité » qui couvre les principales localisations géographiques et les principales activités du Groupe.

L'organisation Santé Sécurité, au sein de la Direction Qualité, assure la mise en œuvre de ces plans d'actions, dans les différents sites du Groupe.

## LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle propose et fait valider par le Comité exécutif la politique de développement durable du Groupe et en coordonne la mise en œuvre. Elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers, et s'appuie pour cela sur un Comité de pilotage développement durable dans lequel sont impliqués les 15 principaux métiers du Groupe. En déployant des volets développement durable dans les processus internes du Groupe, elle favorise les prises de conscience et suscite les comportements appropriés au sein du Groupe.

## LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Elle établit chaque année un échéancier récapitulant l'ensemble des obligations périodiques de la société en matière de communication financière au marché et aux institutions financières boursières. Elle identifie les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques en collaboration avec la Direction Juridique.

# Les procédures relatives à l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne en matière d'information comptable et financière ont pour objectif de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées, de la sincérité et de l'image fidèle de l'information financière communiquée par le Groupe et de se prémunir contre les risques d'erreurs, d'inexactitudes ou d'omissions dans les états financiers du Groupe.

## LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

La Direction Finances, Trésorerie, et Fiscalité internationale du Groupe assure, partout où la réglementation le permet, le financement de ses filiales via des *cash pooling* ou des contrats de financements intercompagnies et le paiement et l'encaissement des flux devises.

Cette centralisation permet à la Direction :

- de piloter l'endettement externe et d'analyser son évolution ;
- de gérer le risque de taux inhérent à la dette contractée ;
- de financer les filiales dans leur devise partout où la réglementation le permet ;
- d'appréhender et gérer le risque de change inhérent aux flux commerciaux et financiers.

Le choix mondial centralisé des banques partenaires et leur pilotage efficace dans la durée constituent un élément important de contrôle interne.

Grâce à cette organisation la Direction Trésorerie assure un contrôle étendu des opérations de trésorerie du Groupe.

## LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

Nous avons décrit précédemment le rôle du Contrôle de Gestion Groupe dans le contrôle de l'information financière consolidée mensuelle de gestion.

Le contrôle budgétaire donne, sur une base de consolidation mensuelle selon des axes d'analyse appropriés au pilotage des opérations du Groupe, les écarts par rapport aux objectifs de résultat. Il permet de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

Le processus de consolidation statutaire s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, SEB S.A., qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe.

Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

Ce manuel décrit les fondements conceptuels qui prévalent pour l'élaboration des états financiers comme le principe d'établissement des comptes selon une hypothèse de continuité de l'exploitation, le respect de la césure des périodes comptables, la recherche de la qualité de l'information des états financiers. Il est mis à jour régulièrement pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'établissement des comptes consolidés en France.

Le manuel des procédures comptables s'attache aussi à décrire précisément les principes Groupe applicables pour l'enregistrement, l'évaluation et la présentation des principales composantes des états financiers et notamment :

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors-bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation comme :
  - la provision pour dépréciation des comptes clients,
  - la provision pour dépréciation des stocks de matières premières et de produits finis,
  - les provisions pour dépréciation des actifs immobilisés,
  - les provisions liées aux ventes comme celles liées à la garantie légale et aux retours d'invendus,
  - les autres provisions pour risques et charges et notamment les provisions pour restructuration ;
- les principes de comptabilisation et de *reporting* des opérations intra-Groupe.

La Direction de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers de *reporting* et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables.

À réception des liasses de consolidation, la Direction de la Consolidation Groupe réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, la Direction de la Consolidation Groupe s'appuie sur la lettre de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans cette lettre d'affirmation, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. En outre, ils commentent tous les événements significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

## LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les états financiers du Groupe, comptes et annexes, sont élaborés à partir des données définitives issues du progiciel de consolidation. Ils sont ensuite intégrés aux Rapports annuel et semestriel.

Les textes de toutes les publications du Groupe et en particulier ceux qui relèvent de l'information réglementée (Rapports annuel et semestriel, communiqués de presse...) sont rédigés sur la base d'un recueil d'informations tout au long de l'année et d'entretiens spécifiques, deux fois par an au minimum, et plus en fonction de l'actualité et des sujets traités, avec les principaux Directeurs des Activités, des Continents et des Fonctions. Ils sont validés par ces derniers ainsi que par le Comité exécutif du Groupe. Les présentations qui en découlent et qui sont utilisées tout au long de l'année lors de réunions, de *road-shows* ou de conférences téléphoniques avec des analystes financiers, des gérants de portefeuille ou des actionnaires individuels sont élaborées en cohérence avec les communiqués de presse et également validées par la Direction Générale.



## 2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Lyon et Villeurbanne, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Deloitte et Associés

Gérard BADIN





# 3



## RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

<b>3.1. ENGAGEMENTS ET PILOTAGE</b>	<b>70</b>	Main-d'œuvre extérieure à la société	85
Engagement au plus haut niveau	70	Diversité	85
Instances et outils de pilotage	70	Dialogue social	87
Esprit d'ouverture	70	Qualité de vie au travail	88
Sensibilisation des collaborateurs	70	Santé et Sécurité	88
Audit interne et développement durable	71	Formation	90
Vérification externe des données	71	Communication interne	91
Reconnaissance extra-financière	71		
<b>3.2. PARTIES PRENANTES</b>	<b>72</b>	<b>3.7. UNE ENTREPRISE CITOYENNE</b>	<b>92</b>
Matrice de matérialité	72	Un acteur économique responsable	92
		Activités de mécénat	92
<b>3.3. ENJEUX ET FEUILLE DE ROUTE</b>	<b>74</b>	<b>3.8. UNE OFFRE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS</b>	<b>95</b>
<b>3.4. PROCESSUS DE REPORTING</b>	<b>76</b>	Responsabilité du fait des produits	95
Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale	76	Réparabilité	95
<b>3.5. LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE</b>	<b>78</b>	<b>3.9. LA RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>97</b>
Code éthique	78	Information et formation des salariés	97
Droits de l'Homme	78	Engagements 2020	97
Achats responsables	79	Éco-conception des produits	97
Lutte contre la corruption	80	Éco-production	98
		Éco-logistique	101
<b>3.6. UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE</b>	<b>81</b>	Fin de vie des produits	102
Gestion mondiale des ressources humaines	81	Informatique	102
Évolution des effectifs salariés par zone géographique	81		
Mouvements sur les effectifs	82	<b>3.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>103</b>
Répartition des effectifs par type de contrat	83		
Attractivité du Groupe	84		
Rémunérations et charges	84		
Intéressement, participation et protection sociale	84		
Taux d'absentéisme	85		
Heures supplémentaires	85		

## 3.1. ENGAGEMENTS ET PILOTAGE

### Engagement au plus haut niveau

Le Groupe SEB est engagé depuis de longues années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable soumise au Conseil d'administration. En effet, depuis 2013, la responsabilité sociétale

d'entreprise fait partie des attributions du Comité des nominations et rémunérations et le Conseil d'administration a consacré un point à l'ordre du jour de sa séance de fin d'année 2014 à l'examen de la politique de développement durable du Groupe.

### Instances et outils de pilotage

La **Direction Développement Durable**, créée en 2004, est rattachée à la Direction des Ressources Humaines dont le Directeur est membre du Comité exécutif. Composée d'une équipe de 6 personnes, dont 2 personnes détachées à la Fondation Groupe SEB, la Direction Développement Durable harmonise et impulse une démarche collective et participative. En plus des réunions avec chaque métier, qu'elle organise deux fois par an pour le suivi des projets et des plans d'action, elle s'appuie sur un **Comité de pilotage** dédié. Afin d'ancrer les enjeux du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise et sur tous les continents, ce Comité de pilotage compte une vingtaine de membres multi-activités et multi-métiers (communication, qualité/environnement, innovation, achats, logistique,

marketing...) et se réunit trois fois par an. Le Comité de pilotage a pour mission la définition et le suivi des plans d'action à court et moyen termes en réponse aux 5 enjeux prioritaires du Groupe en matière de développement durable.

Une **feuille de route** à 3 ans, structurée autour de ces 5 enjeux, est présentée en page 74 de ce document. Elle est également disponible dans sa version complète sur le site Internet du Groupe SEB, dans la rubrique développement durable. La démultiplication des projets internationaux, comme le Code éthique en 2012/2013, est quant à elle gérée en local par un réseau de correspondants RSE issus de la fonction Ressources Humaines.

### Esprit d'ouverture

À l'écoute de l'« écosystème » du Groupe, la Direction Développement Durable a initié en 2013 une journée d'échanges annuelle avec un **panel de parties prenantes** du Groupe afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose de 8 experts internationaux externes (ONG environnementales, sociologue en lien avec la consommation alternative, professeur sur la gouvernance, expert en éco-conception ou sur la RSE en Chine...) et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. En 2013, cette rencontre avec des

membres du Comité de pilotage développement durable, a notamment débouché sur des ajustements du guide éco-conception alors en phase de finalisation. En 2014, la réflexion a porté sur la chaîne de valeur responsable, avec la participation de membres du Comité exécutif du Groupe. Des pistes d'amélioration ont été identifiées, en particulier concernant la prise en compte du développement durable dans les marques et l'information du consommateur pour l'accompagner vers une alimentation plus responsable et un mode de vie plus durable.

### Sensibilisation des collaborateurs

Le Groupe met en œuvre plusieurs supports de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au développement durable. L'Intranet du Groupe dispose d'une rubrique dédiée à cette thématique et de nombreuses actualités sont publiées tout au long de l'année (téléx sur l'Intranet, articles dans les journaux de site...). Chaque année, la semaine du développement durable est une

occasion privilégiée pour mobiliser les collaborateurs au travers de diverses activités organisées sur les sites au niveau mondial. Enfin, de nombreux programmes de formation incluent des modules spécifiques liés à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

## Audit interne et développement durable

En 2013, la Direction Audit et Organisation a intégré le Code éthique et la Charte des achats responsables dans le Manuel de contrôle interne utilisé lors des audits des filiales. Cela a conduit au renforcement des contrôles sur les volets éthiques, sociaux et environnementaux dans tous les processus du Groupe. Les sites non audités dans l'année remplissent un questionnaire d'auto-évaluation via un logiciel de *reporting* piloté par la Direction Audit et Organisation. Ce questionnaire reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue

lors des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de contrôle interne, les règles du Code éthique. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle. D'autre part, lors des études préalables aux acquisitions de sociétés, la Direction de la Stratégie passe en revue les questions sociales et environnementales au moyen d'une grille de questionnement inspirée, entre autres, du HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check.

## Vérification externe des données

Dès 2011, le Groupe SEB a été précurseur en faisant vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales, au titre de l'exercice 2010, par l'un de ses Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit. Le Groupe SEB a poursuivi cet engagement volontaire, et au titre des exercices 2011 et 2012, PricewaterhouseCoopers Audit a délivré un Rapport d'assurance modérée portant sur une sélection d'informations sociales et

environnementales. Enfin, pour répondre aux obligations désormais légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre des exercices 2013 et 2014 (voir le détail du processus de reporting en page 76 et le rapport de PricewaterhouseCoopers Audit pour l'exercice 2014 en page 103).

## Reconnaissance extra-financière

Plusieurs acteurs de l'investissement socialement responsable (ISR) ont intégré le Groupe SEB dans leurs indices. C'est le cas de Vigéo (indices Europe 120 et Eurozone 120), du Forum Ethibel (registres

Pionnier et Excellence), ou encore d'EthiFinance (indice Gaïa). En 2014, ce dernier a fait entrer le Groupe dans son « Top 5 » de l'indice Gaïa pour le secteur Industrie.

## 3.2. PARTIES PRENANTES

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication.

Parties prenantes	Modes de dialogue
<b>Collaborateurs</b> Salariés (managers et non managers)	Site Intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, Entretiens Annuel d'Appréciation (EAA), baromètre social ( <i>Great Place to Work</i> ), journaux de site, diverses brochures (Code éthique, Valeurs et pratiques de management...)
<b>Futurs collaborateurs</b>	Site Internet, site Carrières, réseaux sociaux, forum écoles, rencontres...
<b>Partenaires sociaux</b> Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs...
<b>Consommateurs</b>	Site Internet Groupe et marques, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
<b>Pouvoirs publics</b>	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
<b>Actionnaires</b>	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, Lettre aux actionnaires, site Internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
<b>Clients</b> Distributeurs	Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'action pluriannuels...
<b>Monde académique</b>	Site Internet, site Carrières, réseaux sociaux, participation à des salons et forums écoles, conférences, participation à des chaires, journées découvertes des métiers...
<b>Associations professionnelles</b> Ceced, Gifam, Unitam, Medef, Afep, Demeter, Éco-systèmes et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
<b>Société civile</b> ONG, associations, communautés	Rapport d'activité et de développement durable, sélection des projets et soutien via la Fondation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage...
<b>Acteurs financiers et extra-financiers</b> Agences de notation, analystes, investisseurs, banques, fonds...	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, site Internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , réponses aux questionnaires, Communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact...
<b>Centres de réparation agréés</b>	Portail Internet Agora, sites Internet marques, notices de démontage, formations, réseau de pièces détachées...

La répartition des revenus par parties prenantes est présentée dans le panorama parties prenantes du Rapport d'activité et de développement durable.

## Matrice de matérialité

En cohérence avec les recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI), le Groupe SEB a décidé de hiérarchiser ses enjeux de responsabilité sociétale sous la forme d'une matrice de matérialité. Cette dernière détermine précisément quels sont les enjeux de développement durable les plus importants pour l'entreprise. Une liste de 25 enjeux a été identifiée par le Groupe SEB qui les a ensuite évalués en tenant compte de l'importance accordée à ces enjeux par les parties prenantes d'une part, et par le Groupe d'autre part :

■ pour l'externe : en consultant le panel de parties prenantes externes du Groupe SEB, en prenant en compte les retours des

agences de notation extra-financière, en questionnant les auditeurs développement durable ;

■ pour l'interne : en questionnant le Comité de pilotage développement durable et en tenant compte de la stratégie du Groupe.

La matrice de matérialité fait ressortir 5 enjeux développement durable prioritaires pour le Groupe SEB :

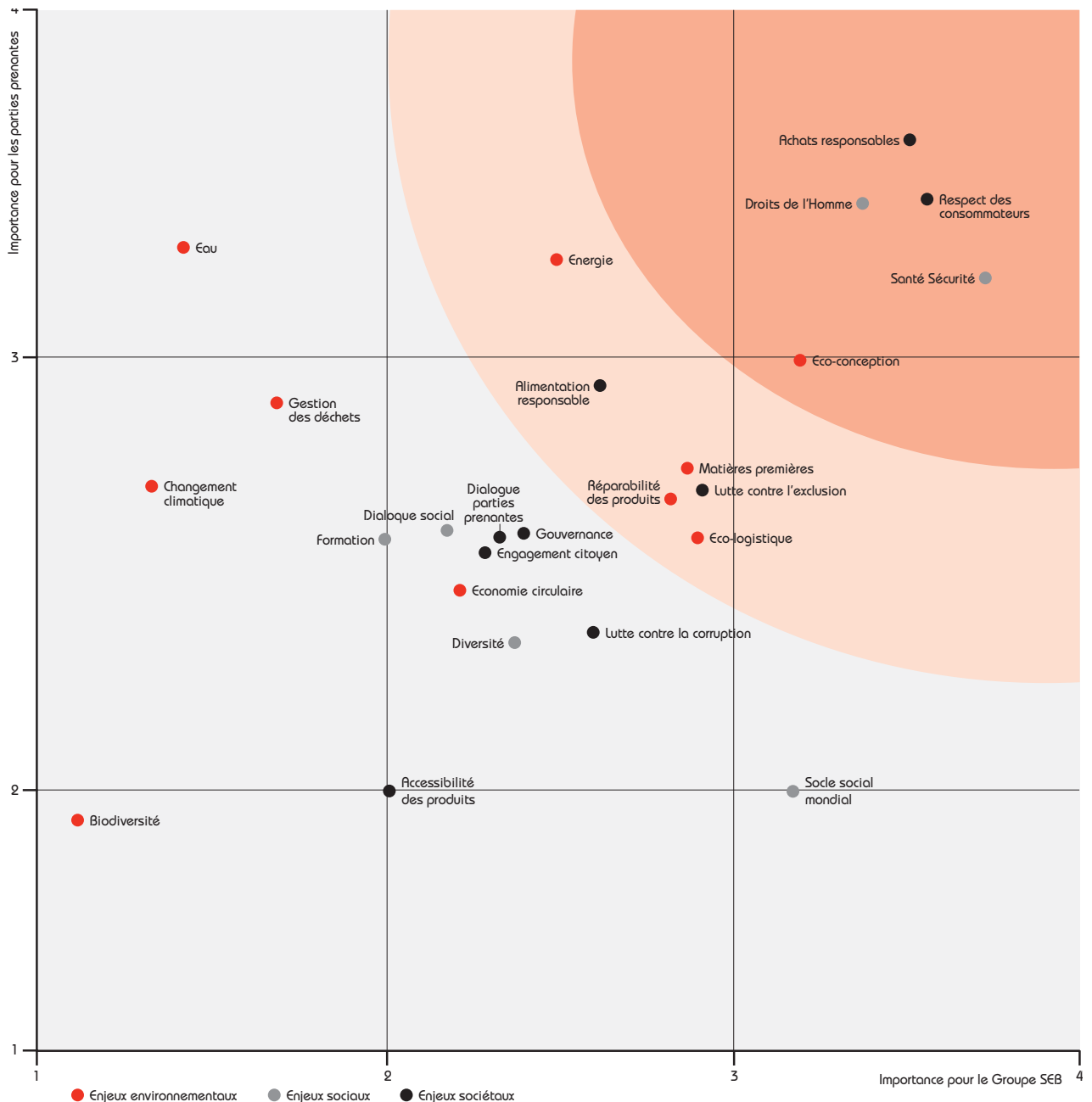
■ le respect des consommateurs : qualité des produits, information et sensibilisation des consommateurs, service après-vente, etc. ;



- la santé et la sécurité des collaborateurs : garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain ;
- les achats responsables : exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux ;

- le respect des Droits de l'Homme : respect des réglementations et des textes internationaux relatifs au travail forcé ou obligatoire, au travail dissimulé, à celui des enfants, aux conditions de travail, aux heures supplémentaires, etc. ;
- l'éco-conception des produits : réduire l'empreinte environnementale des produits du Groupe tout au long du cycle de vie.

## + MATRICE DE MATÉRIALITÉ



## 3.3. ENJEUX ET FEUILLE DE ROUTE

Afin de suivre les avancements du Groupe SEB sur ses 5 enjeux de développement durable, la Direction du Développement Durable travaille avec chaque métier à l'élaboration d'une feuille de route spécifique. Cette dernière fait le point sur les principales réalisations de l'année et définit les objectifs pour les années à venir. Elle est disponible dans sa version complète sur le site Internet du Groupe.

	Priorité	Réalisations 2014	Prochaines étapes
<b>Respect des principes éthiques</b>	<b>Formaliser, piloter et suivre la politique développement durable du Groupe</b>	Organisation du deuxième panel de parties prenantes externes pour dialogue avec le Comité de pilotage Développement Durable sur le thème de la chaîne de valeur responsable. Point sur les enjeux développement durable au Conseil d'administration. Intégration du développement durable aux missions du Comité des nominations et rémunérations.	2015 : troisième rencontre avec le panel de parties prenantes. 2015 : élaboration d'un baromètre développement durable.
	<b>Associer les collaborateurs à la démarche éthique du Groupe</b>	Droits de l'Homme : suivi des plans d'action mis en place suite aux campagnes HRCA <sup>(a)</sup> et CBSSC <sup>(b)</sup> menées en 2013.	2015 : présentation annuelle des alertes éthiques au Comité de contrôle. 2015 : benchmark des outils disponibles pour évaluer la performance du Groupe en matière de Droits de l'Homme et réflexion autour des outils les plus adaptés.
	<b>Promouvoir les achats responsables tout au long de notre chaîne de valeur et associer nos fournisseurs</b>	153 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés auprès des fournisseurs dont 90 % par la société SGS Diffusion de la Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux aux fournisseurs audités. Cartographie des enjeux RSE sur 16 familles d'achat du Groupe SEB. Lancement de 17 projets pilotes visant à intégrer des clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres.	2015 : 150 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés dans l'année afin d'auditer tous les fournisseurs matières premières, composants et produits finis du panel au moins une fois tous les 4 ans. 2015/2016 : formation des fournisseurs aux attentes du Groupe SEB lors des audits éthiques, sociaux et environnementaux. 2015/2016 : suivi des plans d'action définis suite à la cartographie des enjeux RSE dans les principales familles d'achats et déploiement progressif des clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres en France.
<b>Politique sociale responsable</b>	<b>Prévenir activement les risques en matière de santé et sécurité au travail</b>	Certification OHSAS 18001 des sites d'Imusa (Colombie) LTIR France : 7,4 LTIR Monde : 2,8. Déploiement de la démarche <i>Safety in SEB</i> dans le monde : • définition de 5 règles incontournables pour les entités industrielles et logistiques, • internationalisation des Flash Vigilance Sécurité.	2015 : 100 % des entités industrielles et logistiques certifiées OHSAS 18001 (hors Groupe SEB India). 2015 : objectif LTIR monde = 2,4 (hors Groupe SEB India) et LTIR France = 6,5. 2015/2016 : poursuite du déploiement de la démarche <i>Safety in SEB</i> à l'international.
	<b>Renforcer la diversité et prévenir toute forme de discrimination</b>	Formation des Comités diversité locaux (par ISM Corum) aux indicateurs de la diversité Livret de sensibilisation au handicap pour les salariés et managers (France). Intégration d'une clause diversité dans les cahiers des charges des cabinets de recrutement et des entreprises de travail temporaire (France).	2015/2016 : création d'un réseau interne pour la promotion de l'égalité hommes/femmes. 2015/2017 : accroissement du nombre de femmes managers au sein du Groupe SEB (y compris sur les postes clés).
	<b>Respecter la liberté d'association et encourager le dialogue social</b>	Mise en place de plans d'action suite au deuxième baromètre social <i>Great Place to Work</i> et déploiement de la troisième édition. 114 accords collectifs signés dans le monde.	2017 : extension d'une couverture décés à tous les salariés et amélioration de la couverture santé.
	<b>Former les collaborateurs et développer leurs compétences</b>	2,90 % de la masse salariale consacrée à la formation hors Supor ; 2,56 % avec Supor Hors Supor, près de 70 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année. 276 collaborateurs accompagnés dans une démarche de gestion de leur employabilité en France.	2015-2016 : 20 % du budget de formation global dédié aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification (France). 2015 : 70 % de salariés dans le monde ayant eu au moins une formation (hors Supor).

	Priorité	Réalisations 2014	Prochaines étapes
<b>Engagement citoyen</b>	<b>Développer la politique de mécénat du Groupe</b>	Poursuite de l'internationalisation des projets soutenus par la Fondation (Brésil, Vietnam, Colombie...). Première semaine de mobilisation des salariés à l'échelle européenne avec le Challenge Babyloan comme fil rouge (opération de parrainage par les salariés de micro-entrepreneurs grâce à un prêt financier).	2015/2016 : poursuite de l'internationalisation des actions de mécénat. 2015/2016 : lancement de programmes RSE d'implication des salariés et des consommateurs.
<b>Attentes des consommateurs</b>	<b>Offrir les meilleurs produits/services à nos consommateurs et à nos clients</b>	Réalisation d'une étude consommateur en France et en Allemagne sur la perception de la réparabilité. Appuis aux centres de réparation en Amérique du Sud. Groupe SEB France élu service client de l'année 2015. Partenariat avec le WWF France sur l'alimentation responsable et l'efficacité énergétique.	2015 : mise en valeur de la réparabilité auprès des consommateurs du Groupe SEB. 2015 : lancement de l'expérimentation d'un service de location d'appareils du Groupe SEB. 2015/2017 : promotion d'une offre produits accessible à une plus grande diversité de nos consommateurs (projets <i>Bottom of the Pyramid</i> , seniors, handicap...). 2015/2017 : renforcement du positionnement de Tefal sur l'alimentation responsable et de Rowenta sur l'efficacité énergétique.
<b>Respect de l'environnement</b>	<b>Limiter l'impact des produits sur l'environnement</b>	33 sessions de déploiement du guide éco-conception en France, à Hong-Kong et en Amérique latine. Poursuite des opérations-pilotes de collecte et gestion de la fin de vie des articles culinaires en France et à l'international (Colombie, Thaïlande, Pays-Bas, Finlande).	2015 : déploiement du guide éco-conception en Chine. 2015 : poursuite du déploiement de projets liés à la fin de vie des articles culinaires. 2020 : 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe. 2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique des nouveaux produits du Groupe.
	<b>S'assurer que les sites du Groupe respectent l'environnement</b>	Certification ISO 14001 de Supor Vietnam et du siège social. Extension mondiale de la démarche « 1 projet éco-innovant par site industriel et logistique ».	2016 : certification ISO 14001 d'Asia Fan. 2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique pour les sites de production du Groupe.
	<b>Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports</b>	Taux de remplissage : • containers : 85,3 % ; • camions : 63,0 % (flux intergroupe <sup>(e)</sup> ). Poursuite du projet EffyPACK et déploiement international d'un logiciel de palettisation avec visualisation immédiate des taux de chargement selon les packagings choisis. En France, 63 % des flux d'approvisionnement et de grand export (à destination de l'étranger par voie maritime) sont réalisés par transfert alternatif.	2015 : taux de remplissage des containers : 89 %/ taux de remplissage des camions : 64 %. 2015 : poursuite du déploiement mondial du logiciel de palettisation. 2020 : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par unité transportée).

(a) Human Rights Compliance Assessment, outil d'auto-évaluation en matière de respect des Droits de l'Homme, mis au point par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, en relation avec l'ONU.

(b) China Business and Social Sustainability Check, outil équivalent du HRCA Quick Check, adapté au contexte chinois.

(c) Produire en respectant l'environnement et en limitant les risques potentiels.

(d) Démarche de réduction des nuisances environnementales générées tout au long de la chaîne logistique.

(e) Les flux intergroupe correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

## 3.4. PROCESSUS DE REPORTING

### Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale

Depuis 2002, le Groupe SEB s'attache à rendre compte de sa performance en matière sociale, sociétale et environnementale. Pour cela, il a mis en place un ensemble d'indicateurs de suivi et une méthodologie de *reporting* qu'il améliore régulièrement dans une démarche de progrès. Ces indicateurs et cette méthodologie sont décrits dans un document interne intitulé « Processus de *reporting* des indicateurs de pilotage de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

#### CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2014 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs, qui répondent aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Un vrai travail de conformité a été engagé sur cet aspect. Il a pour objectif de se rapprocher le plus possible de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de *reporting* extra-financier. L'application de ce référentiel GRI permettra une meilleure comparabilité des informations de développement durable entre les entreprises qui l'utilisent.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue,

le Groupe a donc intégré de nouveaux indicateurs. Il a également précisé les composantes de certains indicateurs afin d'améliorer la fiabilité des données publiées et il a étendu plusieurs périmètres de *reporting*, en intégrant dans la mesure du possible ses nouvelles acquisitions.

L'ensemble des indicateurs communiqués a pour objectif de suivre les progrès du Groupe face à ses engagements en termes de responsabilité sociétale. Leur définition et/ou mode de calcul sont explicités lorsque cela est jugé utile ou nécessaire.

#### MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

La Direction Développement Durable assure la coordination du *reporting* social, sociétal et environnemental, au niveau du Groupe. Elle formalise les processus pour chaque métier concerné et consolide l'ensemble des données collectées dans un outil de *reporting* extra-financier spécifique.

Depuis 2012, le Groupe SEB utilise l'outil de *reporting* de la société Tennaxia pour ses informations développement durable. Sa souplesse facilitera l'accompagnement des évolutions à venir : ajout de nouveaux indicateurs, modifications des périmètres de *reporting*... Il permet également l'élaboration de rapports d'analyse et tableaux de bord utiles pour le pilotage et la prise de décision. Son déploiement mondial s'est achevé en 2013.

Les processus et outils qui permettent la collecte des données relatives aux différents indicateurs varient d'une thématique à l'autre, et d'une zone géographique à une autre (France et Monde) :

Thématique/Zone géographique	France	Monde (hors France)
Répartition des effectifs par sexe, âge, zone géographique et classification ; main-d'œuvre extérieure à la société	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Personnes handicapées	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Taux d'absentéisme	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Accords collectifs	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Heures supplémentaires	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Santé	Données consolidées sous tableur importées dans Tennaxia (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Sécurité	Données consolidées sous tableur importées dans Tennaxia (trimestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Formation	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)
Dépenses de mécénat	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Données environnementales hors matières premières directes	Données saisies dans Tennaxia (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (semestriel)
Matières premières directes	Données consolidées sous tableur	Données consolidées sous tableur

## PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

Le Groupe SEB s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées en multipliant les contrôles de cohérence. Le nouvel outil de *reporting* Tennaxia intègre des contrôles de cohérence automatiques afin de limiter les erreurs de saisie, il permet également de joindre des fichiers et d'insérer des commentaires. Les éventuelles incohérences et erreurs relevées sont revues avec les sites et corrigées. Le Groupe s'efforce également à maintenir une homogénéité au fil de ses *reportings* et présente ses indicateurs sur trois années lorsque la donnée existe.

## LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents de travail) et/ou de la nature qualitative de certaines données. Compte tenu de ces limites, et des éventuelles difficultés de collecte, le périmètre de *reporting* peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Les autres éventuelles variations de périmètre peuvent être liées à des créations, des acquisitions, des cessions, ou des fermetures de site.

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique. Les informations collectées auprès des filiales internationales ne font en effet pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisé au niveau Groupe. Il a donc été décidé de ne plus communiquer les données hors France, jugées insuffisamment fiables.

Pour le *reporting* Santé Sécurité, une limite a été identifiée dans la comptabilisation des maladies professionnelles à l'échelle mondiale. En effet, certaines législations recommandent le secret médical (en Allemagne par exemple), et le chiffre est donc non disponible et considéré comme nul pour ces cas particuliers.

## PÉRIODE DE REPORTING

La période retenue pour le *reporting* annuel des informations développement durable est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre).

## VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations désormais légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2014.

## 3.5. LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration Universelle des

Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte Mondial de l'ONU et du Code de conduite du CECED <sup>(1)</sup>.

### Code éthique

En une dizaine d'années, le Groupe SEB a doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais plus de 25 000 collaborateurs dans le monde, dont plus des deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique, le Groupe SEB a souhaité structurer et formaliser sa politique dans un Code éthique. Traduit dans les **10 principales langues** du Groupe, il a été diffusé en 2012 à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et il est désormais disponible en ligne sur l'Intranet du Groupe. Ce document aborde **18 thématiques clés**, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts. Chacune de ces thématiques a été approfondie par des « contre-

exemples » et des questions/réponses pratiques, dans un support de formation déployé en 2012 et 2013 par les responsables Ressources Humaines internationales. Cela a représenté près de **10 000 heures de formation**.

En 2014, la procédure d'alerte du référent Code éthique du Groupe a fonctionné à deux reprises, via l'adresse mail dédiée [ethics@groupeseb.com](mailto:ethics@groupeseb.com). Dans les deux cas, il s'est avéré après analyse qu'il s'agissait de situations relevant d'une gestion « classique » des ressources humaines et non d'une violation du Code éthique. Elles ont donc été traitées selon la procédure RH en vigueur. Le Directeur Audit et Organisation, qui est le référent Éthique Groupe, rend compte chaque année des alertes éthiques reçues et traitées auprès du Comité de contrôle du Conseil d'administration du Groupe.

### Droits de l'Homme

Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe SEB ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationales. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme. Pour cela, il a mis en place l'outil d'**auto-évaluation HRCA** (*Human Rights Compliance Assessment*) **Quick Check**, élaboré par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, dans toutes ses filiales de plus de 10 personnes. Depuis 2010, les sites de la filiale chinoise Supor utilisent le **CBSSC** (*China Business and Social Sustainability Check*), version du HRCA *Quick Check* adaptée au contexte de la Chine. Les 28 questions principales et 240 sous-indicateurs qui composent ces questionnaires (245 pour le CBSSC) portent sur des thèmes aussi variés que non-travail des enfants, la lutte contre le travail forcé ou

encore les relations avec les communautés locales. Ces évaluations sont réalisées tous les deux ans environ et couvrent près de 99 % des effectifs. Les plans d'action engagés pour corriger les non-conformités sont suivis par la Direction Développement Durable et communiqués à la Direction Audit et Organisation, qui peut ainsi vérifier leur mise en œuvre lors des audits. En 2013, plus de 80 entités industrielles, logistiques et tertiaires dans le monde ont procédé à cette auto-évaluation. Cette dernière campagne a mis en évidence moins de 1 % de cas de non-conformité (9 cas) et 8,3 % de cas nécessitant une attention particulière. Les axes de progrès remontés portent principalement sur le suivi des fournisseurs et sur la communication avec les communautés qui mériteraient d'être améliorés dans un souci de transparence.

(1) Comité Européen des Constructeurs d'Équipement Domestique.



## Achats responsables

Avec plus de 14 000 fournisseurs dans le monde, le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. C'est pourquoi il s'est engagé dans une politique d'achats responsables et a mis en place des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs. Depuis 2012, cette politique a été renforcée par de nombreux projets :

- **Charte des achats responsables** (2012), en lien avec le Code éthique du Groupe. Envoyée aux fournisseurs du panel <sup>(2)</sup>, elle explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux. Fin 2014, cette Charte a été envoyée à 98 % des fournisseurs panel du Groupe (elle est en cours d'envoi aux fournisseurs panel de Supor notamment). Près de 90 % des fournisseurs ayant reçu la Charte des achats responsables en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique en la matière ;
  - **critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation préalable des nouveaux fournisseurs**. Les critères RSE représentent 25 % de la notation des nouveaux fournisseurs matières premières/composants et produits finis. De plus, depuis 2013, il suffit d'un seul critère social ou environnemental noté en dessous du niveau requis pour que le fournisseur soit écarté. Pour le volet environnemental, ces critères intègrent notamment les aspects suivants : certification ISO 14001, pollution visible (eau, sol, air), utilisation de produits dangereux. Pour les aspects sociaux, ils portent principalement sur : l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée ou la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB, les conditions de travail, le respect du droit du travail (âge, temps de travail...) et des règles de sécurité. Pour l'évaluation des fournisseurs indirects (hors production), les critères RSE représentent 15 % de la notation (hors production) ;
  - **audits éthiques, sociaux et environnementaux**. Ces audits suivent une procédure très formalisée. Après un audit initial approfondi (2 à 3 jours sur place), l'auditeur envoie son rapport à la Direction Achats du Groupe. Il dispose de 3 niveaux de notation : vert (situation conforme ou non-conformité mineure), jaune (non-conformité majeure), rouge (non-conformité critique). Toute non-conformité critique (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre du Directeur Achats du Groupe exigeant la mise en œuvre d'un plan d'action correctif sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et audit de contrôle (cabinet SGS) au bout de 3 mois pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe arrête la collaboration. Dans le cas d'une non-conformité majeure (par ex : signes de pollution), le responsable régional des Achats adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de contrôle au bout de 3 mois.
- Depuis 2012, le Groupe a décidé d'externaliser les audits éthiques, sociaux et environnementaux, confiés au cabinet spécialisé SGS.

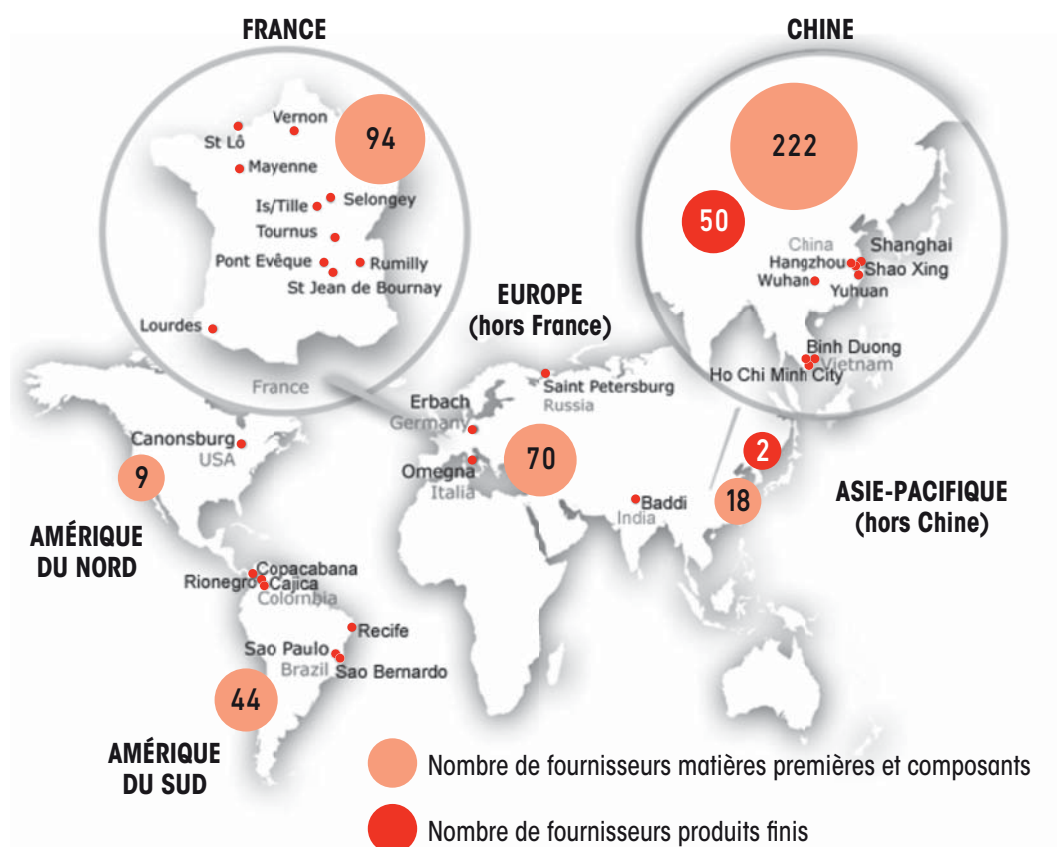
Le Groupe audite chaque année environ un quart des fournisseurs matières premières/composants et produits finis du panel sur le respect de ses exigences en matière éthique, sociale et environnementale. En 2014, il a réalisé 153 audits initiaux (contre 80 en 2012 et 145 en 2013) dont 90 % ont été conduits par SGS. Ils ont concerné des fournisseurs d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Europe, de Turquie et d'Afrique du Nord. 21 fournisseurs ont présenté des non-conformités critiques, contre 57 en 2013, ce qui représente une baisse sensible. Il s'agit pour l'essentiel de non-conformités liées au temps de travail. Les entreprises concernées ont toutes engagé des actions correctives dans le cadre de la procédure prévue par le Groupe. Au total, le Groupe a procédé à 54 audits de contrôle en 2014 ;

- **Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux** (2013), actualisée en 2014. Dans un souci de transparence, ce document est communiqué aux fournisseurs, de même que les points qui seront évalués lors des audits. Afin de les aider à progresser en matière sociale et environnementale, le Groupe organise à leur attention des séances de formation sur ce thème. En 2014, elles ont concerné une cinquantaine de fournisseurs chinois, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi ;
- **réseau mondial interne de Social Audit Leaders**. Dix Directeurs Achats, répartis en Asie (4), Amérique du Sud (3) et Europe (3), constituent le réseau des *Social Audit Leaders*. Ils sont responsables de la réalisation des audits dans leur périmètre et des plans de progrès engagés par les fournisseurs. L'animation de ce réseau est assurée par des réunions trimestrielles pilotées par le Directeur Achats du Groupe : bilan des audits, analyse des résultats, échange de bonnes pratiques... ;
- **suivi des substances chimiques** (réglementation européenne REACH notamment). Depuis 2012, le Groupe a confié cette mission à EcoMundo, une entreprise spécialisée dans la conformité réglementaire. À fin 2014, plus de 1 000 fournisseurs étaient suivis grâce à cet outil ;
- **cartographie des enjeux RSE par famille d'achats**. Au-delà de l'exigence de conformité, le Groupe souhaite renforcer la composante développement durable de ses achats. Afin d'identifier les opportunités d'amélioration, il a réalisé début 2014 une cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats. Cette étude a débouché sur 17 projets pilotes. Parmi les actions retenues : l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres. En matière sociale, par exemple, ces clauses visent à sélectionner des fournisseurs engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté. Fin 2014, de telles clauses ont été adoptées pour les familles d'achat Entreposage, Gestion des déchets, Brochures et outils promotionnels, Restauration. Fin 2014, la sous-traitance faisant appel au secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) a représenté plus de 2,7 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

3

(2) Le panel du Groupe SEB regroupe une sélection de 457 fournisseurs directs (matières et composants), 52 fournisseurs de produits finis et 537 fournisseurs indirects (hors production). Les fournisseurs du panel représentent plus de 80 % des achats du Groupe dans les catégories matières premières et composants et produits finis. Ces fournisseurs préférentiels sont considérés comme particulièrement performants sur la base de critères de qualité, de coûts et de responsabilité sociale et environnementale.

## + CARTOGRAPHIE DES FOURNISSEURS DE MATIÈRE PREMIÈRES/COMPOSANTS ET DE PRODUITS FINIS DU PANEL AU 31/12/2014



## Lutte contre la corruption

Cette thématique est intégrée dans le Code éthique mondial qui s'applique à tous les salariés. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne. Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10e principe porte sur le refus de la corruption.

La Direction Audit et Organisation inclut le risque de fraude et de corruption dans ses évaluations. Compte tenu du contexte économique dans lequel évoluent les filiales du Groupe SEB, les principaux risques sont liés aux processus d'achat (corruption passive de l'acheteur) et de vente (corruption active d'employés de clients). Ces risques sont atténués pour chacun de ces deux processus par des règles spécifiques dont le respect est vérifié lors de l'audit des filiales. La grande majorité des filiales ont pour clients des détaillants (souvent plusieurs centaines) avec qui elles traitent directement, sans utiliser d'intermédiaire.

## 3.6. UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider un socle social mondial basé sur les valeurs du Groupe. Elle s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité et l'équité.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors Groupe SEB India (290 salariés), société

indienne dans laquelle le Groupe SEB a pris une participation de 55 % en 2011 et dont il a pris le contrôle total en décembre 2014, hors Coranco Corporation (15 salariés) et hors GSE Ghana (1 salarié). Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

### Gestion mondiale des ressources humaines

Pour accompagner sa croissance internationale et assurer une équité de traitement à chacun, le Groupe SEB a harmonisé ses processus de ressources humaines au niveau mondial. Ils sont intégrés dans un système d'information dédié qui renforce leur pilotage. C'est notamment le cas des outils de gestion de carrière qu'il étend progressivement à toutes ses entités dans le monde. En 2013/2014, plus de 95 % des quelque 2 600 managers ont bénéficié d'un Entretien Annuel d'Appréciation sur le périmètre monde. Le Groupe a également initié en 2013 l'établissement d'un référentiel mondial des compétences managériales. L'objectif est de définir, dans un langage commun et compréhensible par tous, les compétences attendues

d'un manager du Groupe SEB. Ce chantier s'est poursuivi en 2014 et devrait se terminer fin 2015.

Le Groupe accorde une place importante à la promotion interne : en 2014, 70 % de ses postes clés étaient occupés par des personnes issues de ses équipes. Il favorise également la mobilité géographique et professionnelle des managers dans une optique de développement de carrière et de diffusion d'une vision partagée des valeurs et de la stratégie du Groupe. Cette mobilité concerne un nombre croissant de managers : + 25 % en 2014. Cette même année, plus de 100 managers étaient en poste hors de leur pays d'origine.

### Évolution des effectifs salariés par zone géographique

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2014	2013	2012
France	5 844	5 868	5 898
Autres pays Europe occidentale	1 311	1 308	1 310
Amérique du Nord	678	681	677
Amérique du Sud	2 342	2 620	2 723
Asie-Pacifique	14 373	13 340	13 325
Europe centrale, Russie, et autres pays du monde	905	865	825
<b>TOTAL</b>	<b>25 453</b>	<b>24 682</b>	<b>24 758</b>

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrats assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2014, le Groupe SEB comptait 25 453 salariés sur le périmètre défini en introduction. Les effectifs d'Asia Fan et de Imusa sont intégrés depuis 2012 et ceux de GS South Africa (12 salariés) ont été intégrés en 2014.

## Mouvements sur les effectifs

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2014	2013	2012
<b>FRANCE</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>596</b>	<b>574</b>	<b>531</b>
Dont CDD	364	366	300
Dont CDI	232	208	231
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>618</b>	<b>595</b>	<b>536</b>
Dont licenciements économiques	2	2	10
Dont licenciements pour autres motifs	43	34	43
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>0,86</b>	<b>0,73</b>	<b>0,67</b>
<b>AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>202</b>	<b>208</b>	<b>183</b>
Dont CDD	152	109	90
Dont CDI	50	99	93
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>186</b>	<b>194</b>	<b>252</b>
Dont licenciements économiques	38	15	44
Dont licenciements pour autres motifs	31	16	29
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>4,98</b>	<b>5,55</b>	<b>6,25</b>
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>182</b>	<b>123</b>	<b>150</b>
Dont CDD	9	11	26
Dont CDI	173	112	124
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>180</b>	<b>128</b>	<b>147</b>
Dont licenciements économiques	1	2	6
Dont licenciements pour autres motifs	50	26	27
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>16,60</b>	<b>11,72</b>	<b>14,03</b>
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>393</b>	<b>475</b>	<b>389</b>
Dont CDD	195	144	76
Dont CDI	198	331	313
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>669</b>	<b>568</b>	<b>483</b>
Dont licenciements économiques	247	30	181
Dont licenciements pour autres motifs	189	284	63
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>3,44</b>	<b>5,52</b>	<b>6,24</b>
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>10 925</b>	<b>9 738</b>	<b>8 122</b>
Dont CDD	10 204	9 102	7 928
Dont CDI	721	636	194
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>9 886</b>	<b>9 686</b>	<b>8 124</b>
Dont licenciements économiques	18	12	7
Dont licenciements pour autres motifs	8	2	34
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>14,80*</b>	<b>13,20*</b>	<b>12,61*</b>
<b>EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>199</b>	<b>287</b>	<b>170</b>
Dont CDD	93	104	63
Dont CDI	106	183	107
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>153</b>	<b>177</b>	<b>86</b>
Dont licenciements économiques	18	36	3
Dont licenciements pour autres motifs	14	7	9
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>12,87</b>	<b>15,95</b>	<b>9,19</b>

(a) Hors mutations internes et hors retour expatriés.

(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI.

\* Hors Supor et Asia Fan car la donnée est indisponible.

Les données d'Asia Fan ont été intégrées à partir des données 2013. Comme les années précédentes, l'intégration de Supor dans les données Asie-Pacifique et la croissance de ses effectifs en 2014 engendrent une hausse des CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en

particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie-Pacifique correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée. En 2014, le taux de renouvellement du personnel Groupe (hors Supor et Asia Fan) est de 4,59 % (4,76 % en 2013).

## Répartition des effectifs par type de contrat

(périmètre Monde)

	2014	2013	2012
<b>FRANCE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	5 588	5 639	5 706
Dont effectif à temps plein	89,7 %	89,2 %	89,3 %
Dont effectif à temps partiel	10,3 %	10,8 %	10,7 %
Alternants <sup>(a)</sup>	256	229	192
<b>AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	1 303	1 299	1 304
Dont effectif à temps plein	73,7 %	76,0 %	76,8 %
Dont effectif à temps partiel	26,3 %	24,0 %	23,2 %
Alternants <sup>(a)</sup>	8	9	6
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
CDI, CDD ou assimilés	678	681	677
Dont effectif à temps plein	96,0 %	97,9 %	96,9 %
Dont effectif à temps partiel	4,0 %	2,1 %	3,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
CDI, CDD ou assimilés	2 302	2 566	2 673
Dont effectif à temps plein	99,8 %	99,6 %	99,8 %
Dont effectif à temps partiel	0,2 %	0,4 %	0,2 %
Alternants <sup>(a)</sup>	40	54	50
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	14 373	13 340	12 457
Dont effectif à temps plein	99,9 %	99,9 %	99,9 %
Dont effectif à temps partiel	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	96
<b>EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS</b>			
CDI, CDD ou assimilés	905	865	825
Dont effectif à temps plein	92,8 %	93,3 %	94,3 %
Dont effectif à temps partiel	7,2 %	6,7 %	5,7 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	0

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Les données d'Asia Fan ont été intégrées à partir des données 2013. Dans le monde, 47,7 % des effectifs sont des CDI, 51,1 % des CDD et 1,2 % des alternants. Hors Supor, où les contrats assimilés à des CDD sont usuels et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier, la part des CDI atteint 86,0 % des effectifs.

## Attractivité du Groupe

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe a internationalisé en 2014 ses relations avec les établissements d'enseignement supérieur. Il a notamment noué un partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit une trentaine d'institutions de management de premier plan (1 000 étudiants, 65 nationalités). Le Groupe a également procédé à une refonte de son site Internet Carrières (décliné dans 14 zones géographiques) et adopté un nouvel outil d'e-recrutement (Taleo), plus

évolutif et adapté à la configuration mondiale du Groupe. Il gère à la fois les candidatures externes (plus de 16 500 candidatures reçues en 2014) et les demandes de mobilité interne postée sur l'Intranet. Le dispositif est complété par une présence active sur des réseaux sociaux professionnels ciblés : en 2014, le Groupe SEB est entré dans le classement des 80 entreprises de biens de consommation les plus suivies sur LinkedIn au niveau international.

## Rémunérations et charges

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération juste, transparente et compréhensible par tous. Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et responsabilité. À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération, une part variable liée aux résultats du Groupe et/ou de l'entité qu'ils animent. (périmètre Monde)

(en millions €)	2014		2013		2012	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(a)</sup>	528,6	231,0	511,5	227,9	485,1	224,4
Charges sociales <sup>(b)</sup>	119,1	68,0	121,8	68,3	119,5	65,1
Charges de retraite	48,8	38,9	46,6	37,4	45,1	36,7

(a) Hors participation et intéressement versés – intégrant les provisions pour congés payés, hors avantages au personnel.

(b) Intègre les provisions pour charges sociales sur les congés payés.

## Intéressement, participation et protection sociale

En matière de redistribution des bénéfices, le Groupe SEB est un précurseur : il associe depuis plus de 50 ans ses salariés aux résultats de l'entreprise, et ce dans la plupart des pays où il est présent. En France, 45 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés français.

Conformément à ses valeurs, le Groupe souhaite également que ses collaborateurs bénéficient dans chaque pays d'une protection

sociale de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Un recensement mondial des pratiques réalisé en 2014 a montré que 80 % d'entre eux bénéficiaient déjà d'une couverture en cas de décès et d'invalidité. Le Groupe a établi un plan d'action afin de proposer une couverture décès à tous les salariés et améliorer la couverture santé.

(périmètre France)

(en milliers €)	2014	2013	2012
Montant de la dotation à l'Intéressement	13 926	16 662	16 132
Montant de la dotation à la Participation	17 722	18 174	22 818
<b>TOTAL</b>	<b>31 648</b>	<b>34 836</b>	<b>38 950</b>

Montants versés sur l'année considérée au titre de l'année précédente.

1 560 milliers d'euros supplémentaires ont été versés en France en août 2014, au titre de la prime de partage des profits sur les résultats 2013.

À noter qu'en 2015, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 26,4 millions d'euros.



## Taux d'absentéisme

(périmètre France)

	2014	2013	2012
Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup>	3,8	4,0	3,7

(a) Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

## Heures supplémentaires

(périmètre Monde)

2014 : en France, 53 638 heures, soit 29 personnes en équivalent temps plein (ETP) (2013 : 51 278 heures, soit 28 personnes en ETP).

Dans le Monde hors Supor, 815 698 heures, soit 381 personnes en équivalent temps plein (2013 : 559 236 heures, soit 257 personnes en ETP).

Pour la filiale chinoise Supor, 10 233 335 heures, soit 4 903 personnes en équivalent temps plein (2013 : 9 771 609 heures soit 4 682 personnes en ETP). Ces chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'Est de la Chine.

Compte tenu de la diversité de nos implantations et des réglementations locales en matière de temps de travail, le Groupe SEB a pour objectif de ne pas dépasser 48 heures pour l'horaire hebdomadaire standard et 60 heures en incluant les heures supplémentaires. Tout collaborateur doit également disposer d'au moins un jour de repos hebdomadaire, sauf circonstances exceptionnelles, comme expliqué dans le Code éthique du Groupe. Nous travaillons activement à l'atteinte de ces objectifs, notamment dans nos usines chinoises.

3

## Main-d'œuvre extérieure à la société <sup>(a)</sup>

(périmètre Monde)

	2014	2013	2012
France	501	550	694
Autres pays Europe occidentale	28	23	17
Amérique du Nord	184	178	160
Amérique du Sud	1 481	1 151 *)	1 323
Asie-Pacifique	545	679	1 088
Europe centrale, Russie et autres pays	27	31	68
<b>TOTAL</b>	<b>2 766</b>	<b>2 142</b>	<b>3 350</b>

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

## Diversité

Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : égalité hommes/femmes, mixité des origines ethniques et sociales, équilibre entre jeunes et seniors, intégration des personnes handicapées... Il mène une politique de non-discrimination à l'égard de l'ensemble de ses collaborateurs en ce qui concerne leur recrutement, leur rémunération et leur évolution au sein du Groupe, conformément à son Code éthique.

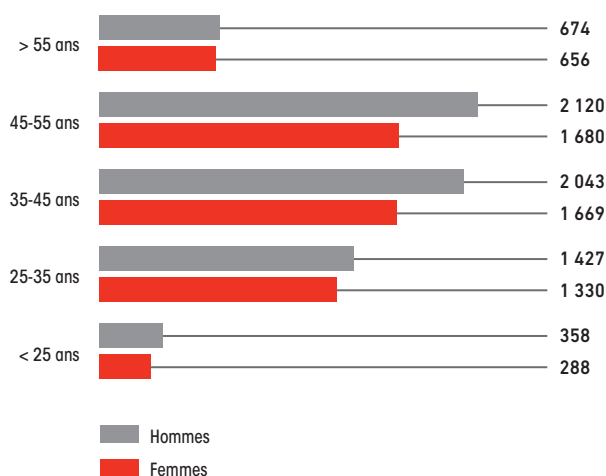
En France, le Groupe SEB est signataire de la Charte de la diversité depuis 2005. De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier

la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. Une Commission de Suivi de la Diversité et un Conseil de la diversité intégrant la LICRA <sup>(1)</sup> ont ainsi été créés afin de favoriser la promotion de la diversité et lutter contre toute forme de discrimination. La première instance veille à l'application du plan d'action Diversité, elle s'est réunie 2 fois en 2014. La seconde est une instance de médiation et de recours qui peut être saisie par les salariés sur des problématiques liées à la diversité et à toutes formes de discrimination qui n'auraient pas pu être résolues par des instances locales du Groupe. Par ailleurs, chaque site français dispose d'un Comité local de la diversité. Tous les Comités locaux ont été formés en 2014 aux indicateurs et à la mesure de la diversité par l'organisme spécialisé ISM Corum.

(1) Ligue Internationale Contre le Racisme et l'Antisémitisme.

## PYRAMIDE DES ÂGES

(Périmètre Monde hors Supor et Asia Fan, en nombre de salariés)



L'accord sur les contrats de génération, signé en France en 2013 avec les partenaires sociaux, vise l'intégration des jeunes, notamment ceux sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Intégrant le contenu de l'accord sur l'emploi des seniors signé en 2009, il rappelle l'objectif de maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans et le principe de non-discrimination à l'embauche de ces salariés. Un objectif de recrutement en CDI de salariés âgés de 50 ans et plus est fixé à hauteur de 5 % des recrutements au niveau du Groupe sur l'ensemble de la période, toutes catégories confondues.

Aux termes de cet accord, le Groupe prévoit entre 445 et 465 recrutements d'ici 2016, dont 25 % de jeunes, un taux porté à 33 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. En 2014, il a embauché en France 99 jeunes de moins de 26 ans dont 21 sans qualification. Ils ont bénéficié de parcours

de formation et d'un accompagnement, notamment au travers du parrainage. Le Groupe accueille chaque année environ 300 stagiaires et alternants dans le cadre de leurs études. À l'issue d'une enquête conduite auprès de 230 d'entre eux, il s'est vu décerner le label *Happy Trainees* (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ces étudiants.

## ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe SEB. En France, elle a fait l'objet d'un accord collectif en 2011. Il a conduit à la mise en place, dans chaque société française du Groupe, d'un plan d'action avec indicateurs de suivi sur les thèmes de la rémunération, de la promotion/classification et de la formation. Il fait l'objet d'un Rapport annuel de situation comparée. Parmi les actions prises pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, certaines facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie.

Afin de permettre un rattrapage de salaire pour quelques écarts qui subsistent encore entre hommes et femmes (héritage du passé), des enveloppes spécifiques égales à 0,2 % de la masse salariale sont octroyées depuis 2007. Par ailleurs, pour faciliter l'accès des femmes aux métiers techniques, traditionnellement tenus par des hommes, des formations spécifiques et diplômantes leur sont proposées dans les usines françaises depuis 2011. Elles permettent par exemple à des opératrices d'évoluer vers un poste de conductrice ou d'animatrice de ligne de production.

L'équilibre entre hommes et femmes s'améliore aussi dans le management au niveau mondial : en 2014, les femmes ont totalisé 35,9 % de l'effectif des managers (contre 32 % en 2009). De même, elles sont de plus en plus nombreuses parmi les managers en poste hors de leur pays d'origine : elles ont représenté un tiers des « expatriations » en 2013/2014.

## RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2014	2013	2012
<b>HOMMES</b>			
Ouvriers	34,8	37,8	38,1
Employés	16,6	13,2	14,0
Managers	7,3	7,4	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>58,7</b>	<b>58,4</b>	<b>59,0</b>
<b>FEMMES</b>			
Ouvriers	21,8	23,4	22,9
Employés	15,4	14,1	14,5
Managers	4,1	4,1	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>41,3</b>	<b>41,6</b>	<b>41,0</b>

Fin 2014, 56,6 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 32,0 % sont des employés et 11,4 % sont des managers. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus, ne représentent que 40,1 % des effectifs alors que la part de managers passe à 20,4 %, dont 37,1 % de femmes.

## PERSONNES HANDICAPÉES

Le handicap représente un double enjeu pour le Groupe SEB : il s'efforce de le prévenir grâce à sa politique de santé/sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes handicapées. Un accord collectif triennal sur le handicap a été signé par le Groupe SEB en France en 2013. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés industrielles ou tertiaires. Pour cela, l'accord prévoit, à travers une campagne de communication volontariste, de changer le regard des collaborateurs

face au handicap : sessions de sensibilisation, livret sur le handicap, guide des aides mobilisables, etc. Le Groupe SEB a également informé ses écoles partenaires de la signature de l'accord et travaille avec des organismes spécialisés pour agir dès le recrutement. L'accord prévoit également des mesures concrètes, comme par exemple, pour les personnes handicapées en fin de carrière, la possibilité d'une réduction du temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération, sur prescription médicale.

(périmètre Monde)

	2014		2013		2012	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	484	325	485	310	464	310
% de salariés handicapés <sup>(a)</sup>	1,90	5,56	1,96	5,28	1,87	5,26

(a) Rapport entre le nombre de salariés handicapés et l'effectif total inscrit au 31 décembre, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Hors Supor, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible, le taux de salariés handicapés monde est de 3,44 % en 2014 (3,43 % en 2013).

En intégrant l'emploi de personnes handicapées via le recours aux intérimaires et aux ESAT, le taux de salariés handicapés en 2014 dépasse en France les 6 % légaux.

## Dialogue social

Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

En France, pour favoriser l'exercice du droit syndical, le Groupe SEB a signé en 2007 un accord spécifique avec les partenaires

sociaux. Il prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le déroulement de carrière des salariés mandatés. Par ailleurs, les managers d'équipe bénéficient d'une formation au dialogue social.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 15 pays de l'Union européenne.

## ACCORDS COLLECTIFS

(périmètre Monde)

	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie-Pacifique	Europe centrale, Russie, autres	Total
2014	28	23	1	18	40	4	114
2013	39	21	1	27	40	7	135
2012	56	18	4	10	35	8	131

Au total, 114 accords collectifs ont été signés en 2014. Plus d'un tiers de ces accords est relatif aux rémunérations (38), plus de 20 % au dialogue social (26) et tout autant à la santé/sécurité (25).

En France, le Groupe a renouvelé fin 2014 l'accord collectif triennal sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Il est basé sur une vision partagée de l'environnement socio-économique dans lequel évolue le Groupe, de ses marchés et de sa

stratégie pour les prochaines années. Dans cet accord, le Groupe réaffirme sa volonté d'accompagner ceux qui le veulent dans leur évolution professionnelle, en particulier grâce à la formation.

Fin 2014, près de 90 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif. Pour les pays où le Groupe possède des implantations industrielles, ce pourcentage atteint 97 %.

## Qualité de vie au travail

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés. En France, il a mis en place depuis 2012 un dispositif d'enquête réalisé par l'institut *Great Place To Work*. Dans la dernière enquête de fin 2014, 60 % des salariés estiment qu'il fait bon travailler dans le Groupe et 76 % se disent fiers de travailler dans l'entreprise. Ce baromètre social sera étendu à l'échelle européenne à partir de 2015. Autre exemple : au Brésil, la filiale a lancé en 2014 le programme *Viver bem* qui encourage les salariés à avoir un meilleur équilibre de vie. Il s'articule autour de trois piliers : la santé (alimentation saine, activité physique...), le maintien d'une vie sociale active et la gestion des émotions pour réduire le stress et renforcer l'estime de soi.

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, le Groupe SEB a mis en place en France en 2012 une cellule d'écoute

externalisée auprès du cabinet spécialisé Turka. Elle a pour but d'offrir un accompagnement et une prise en charge à tout salarié confronté en tant que victime ou témoin à des situations telles que le harcèlement, la discrimination, la violence au travail et les situations de stress en découlant. Le salarié peut conserver l'anonymat s'il le souhaite. Dans tous les cas, l'écouter de Turka l'accompagne et/ou le met en relation avec la personne la plus à même de l'aider. Sur les deux premières années de fonctionnement (2013 et 2014), la cellule a recueilli un total de 40 appels, ce qui est inférieur aux standards nationaux, selon le cabinet Turka. Les motifs d'appel sont principalement des tensions avec la hiérarchie, des problèmes avec les collègues ou des moments de stress liés à des événements particuliers (ex : braquage de magasin).

## Santé et Sécurité

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles, pour l'essentiel des troubles musculo-squelettiques (TMS). Afin de porter la santé/sécurité encore plus haut dans les préoccupations de chacun, un Comité stratégique santé/sécurité impliquant trois membres du Comité exécutif et un Comité opérationnel international ont été créés en 2012. Le Comité stratégique décide de la politique et des orientations du Groupe en matière de santé et de sécurité et définit les priorités. Le Comité opérationnel quant à lui identifie les actions et standards nécessaires pour déployer les décisions prises par le Comité stratégique. Ces Comités se réunissent tous les trimestres en alternance.

La politique santé/sécurité est pilotée par la Direction Qualité, avec deux personnes dédiées. Elle s'appuie sur un réseau mondial de 30 coordinateurs Santé Sécurité Environnement (SSE) dont l'organisation a été finalisée en 2014. Ils couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques. Les sites tertiaires disposent quant à eux de Référents SSE.

### SÉCURITÉ

Le Groupe SEB a donné une nouvelle impulsion à sa démarche sécurité en 2012 en lançant le programme mondial *Safety in SEB*. Cette démarche est portée par le management au plus haut niveau, comme en témoigne la lettre adressée par Thierry de La Tour d'Artaise en 2013 à tous les salariés sur le sujet. Le Président s'est également exprimé dans une vidéo de présentation de la politique sécurité du Groupe, traduite en huit langues et largement diffusée au sein des équipes avec l'appui du management de proximité.

Sur le terrain, le déploiement des bonnes pratiques amenées à devenir des standards du Groupe se poursuit. C'est notamment le cas de la Visite Comportementale de Sécurité en usine et du dispositif d'information Flash Vigilance Sécurité déployé à tous les sites mondiaux en 2013, y compris tertiaires. Chaque accident du travail entraînant un arrêt fait l'objet d'une communication à toute la communauté des Directeurs de site et à la communauté sécurité du Groupe SEB dans une optique de renforcement de la prévention.

Chaque site industriel et logistique a par ailleurs mis en place cinq « règles incontournables » définies au vu de ses risques majeurs et pour lesquelles aucune déviation ne sera tolérée. De nouvelles actions ont été conduites en 2014, comme la diffusion des six Règles d'Or permettant à chacun d'être acteur de la sécurité de tous. Cette notion de responsabilité collective est également au cœur de la Pyramide de sécurité, mise en place en France en 2014 et qui sera internationalisée en 2015. Le principe : face à une situation potentiellement dangereuse, chacun doit agir immédiatement pour prévenir le risque et faire un signalement afin que des actions correctives soient prises.

### SANTÉ

Le Plan Santé, lancé en 2009, met l'accent sur la lutte contre les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs, et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

Chaque site industriel et logistique français a mis sur pied un Comité de pilotage dédié aux TMS et nommé un ou plusieurs référents TMS qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont, dès la conception des produits, et en aval par la modification des postes de travail à fortes sollicitations. Les améliorations ergonomiques apportées aux postes, la formation et les rotations du personnel, les exercices d'échauffement et de relâchement ainsi que la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail se traduisent, depuis 2010, par une évolution favorable du nombre de TMS reconnus. L'approche est progressivement déployée à l'international de façon adaptée aux problématiques locales.

En 2014, le Groupe a passé en revue le processus de développement des produits pour tenir compte de la problématique santé à chaque étape et prévenir les TMS pour les opérateurs chargés d'assurer la montabilité des produits. De nouvelles formations ont été conçues sur ce thème, à destination des techniciens méthodes et des référents TMS.

(périmètre Monde)

	2014	2013	2012
<b>FRANCE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	63	73*	71*
Nombre de journées perdues	3040	3860*	3048*
LTIR <sup>(a)</sup>	7,4	8,5*	8,3*
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,36	0,45*	0,36*
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AUTRES PAYS EUROPE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	13	13	11
Nombre de journées perdues	136	210	280
LTIR <sup>(a)</sup>	4,8	4,9	4,0
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,05	0,08	0,10
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>EURASIE <sup>(b)</sup></b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	0	0
Nombre de journées perdues	17	0	0
LTIR <sup>(a)</sup>	1,0	0	0
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,02	0	0
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	4	3	6
Nombre de journées perdues	360	91	163
LTIR	3,5	2,4	4,4
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,31	0,07	0,12
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	26	26	28
Nombre de journées perdues	1000	813	800
LTIR <sup>(a)</sup>	5,5	4,8	5,1
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,21	0,15**	0,14
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	1
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	65	92	62
Nombre de journées perdues	3 230	3 596	1 716
LTIR <sup>(a)</sup>	1,5	2,3	1,9
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,08	0,09	0,05
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0

(a) Lost Time Injury Rate.

(b) Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.

(c) Kazakhstan, Iran, Turquie, Ukraine, Dubaï et Russie.

\* reprise de l'historique suite au changement de règle de comptabilisation (LTIR).

\*\* actualisation de la donnée suite à une erreur d'arrondi.

L'ensemble des données présentées dans ce tableau est hors intérimaires.

Le taux de fréquence (TF1) des accidents du travail, utilisé jusqu'alors dans le Groupe, correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées. Il comptabilise tous les types d'accidents, y compris ceux qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail. En 2014, le Groupe SEB a adopté une nouvelle règle de comptabilisation des accidents intégrant la notion de lien avec le travail. Il s'agit de la règle utilisée par le département nord-américain du travail (OSHA), déjà appliquée dans de nombreux grands groupes. Les accidents sans lien direct de causalité avec le travail ne sont donc plus comptabilisés dans le nouvel indicateur de performance

sécurité Groupe, le *Lost Time Injury Rate* (LTIR). Cette nouvelle règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées. L'objectif fixé sur le LTIR pour 2015 est de 6,5 pour la France, et 2,4 pour le monde.

En France, le LTIR, hors intérimaires, atteint 7,4 en 2014 contre 8,5 en 2013. La France comptabilise 146 accidents du travail avec et sans arrêt en 2014.

Dans le monde, en 2014, le LTIR, hors intérimaires, atteint 2,8 contre 3,5 en 2013. Au total, le Groupe SEB comptabilise 285 accidents du travail avec et sans arrêt en 2014. Le taux de gravité du Groupe est de 0,13.

4 entités du Groupe concentrent 80 % du nombre total des accidents du travail : la France, Supor Chine, Groupe SEB Brésil et Groupe SEB Colombie dans un ordre décroissant. Les deux premières entités concentrent à elles seules 66 % du nombre d'accidents. Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiales, Supor Chine comptabilise 21 accidents de moins qu'en 2013, la France compte quant à elle 10 accidents de moins. Malgré une légère hausse

constatée en Eurasie (+ 1 accident), et en Amérique du nord (+1 accident) les autres continents du Groupe affichent des résultats stables depuis 2013.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013, 56 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2014 dans l'ensemble du Groupe.

#### Nombre de nouveaux dossiers de maladies professionnelles reconnues dans l'année

2014

	2014
France	42
Autres pays Europe	2
Eurasie	0
Amérique du Nord	10
Amérique du Sud	2
Asie-Pacifique	0

## CERTIFICATION OHSAS 18001

(périmètre Monde)

	2014	2013
Nombre d'entités certifiables	38	38
Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 <sup>(a)</sup>	89,5 %	86,8 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.

Le Groupe a engagé depuis 2007 l'ensemble de ses sites dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001). À fin décembre 2014, 89,5 % des entités industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail.

Des plans d'action sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2015, hors Groupe SEB India.

## Formation

La formation est un levier essentiel de développement des compétences. Elle concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des aspirations des collaborateurs. Dans le cas des managers, ces

aspirations sont exprimées lors de l'Entretien Annuel d'Appréciation, mis en œuvre au plan mondial. En France, tous les salariés non managers bénéficient d'un Entretien Annuel d'Appréciation et de développement personnel qui inclut un volet formation et développement des compétences. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer la collecte des formations dispensées aux 4 coins du monde.

## FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(périmètre Monde)

	2014		2013	2012
	Monde	Monde Hors Supor	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Nombre d'heures de formation	624 793	215 918	227 504	280 393
Nombre de personnes formées	27 811	9 218	9 030	8 870
Dont nombre de femmes	10 060	3 981	3 782	3 748
Dont nombre d'hommes	17 751	5 237	5 248	5 122

Les données de Supor ont été intégrées aux données consolidées en 2014. L'augmentation importante de personnes formées au sein du Groupe est liée au fort taux de renouvellement du personnel au sein de Supor. Hors Supor, près de 70 % des salariés du Groupe ont

bénéficié, en 2014, d'au moins une formation. En 2013, ils étaient 68 %. Parmi les heures de formation effectuées en 2014, 32 % étaient à destination des ouvriers, 36 % des employés et 32 % des managers. La filiale Supor a quant à elle organisé 408 875 heures de formation.



En France, le Groupe SEB compte près de 5 900 personnes, réparties sur une quinzaine de sites. Ses métiers industriels évoluent vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, et de nouvelles exigences dans les systèmes de management. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à garantir l'employabilité de ses salariés pour faciliter leur évolution professionnelle. C'est l'objectif des formations organisées dans le cadre de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), principalement à destination des premiers niveaux de qualification (le Groupe a renouvelé cet accord triennal fin 2014).

Cette offre de formation s'appuie sur quatre « briques » de compétences adaptées aux différents besoins de qualification : DÉCLIC (réappropriation des fondamentaux dans les matières de base) ; Certificat de Formation Générale (diplôme de l'éducation nationale associé à un Brevet informatique Internet) ; RIAE (Reconnaissance Interne des Acquis de l'Expérience) et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). En 2014, le Groupe SEB a accompagné 276 collaborateurs à travers cette démarche. Tous les sites du Groupe en France se sont dotés d'Observatoires des métiers en 2011 et ont pour objectif de dédier 20 % de leur budget formation global aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification.

## DÉPENSES DE FORMATION <sup>(a)</sup>

(périmètre Monde)

(en % de la masse salariale)	2014	2013	2012
France	3,94	3,91	4,32
Autres pays Europe occidentale	1,63	1,18	0,99
Amérique du Nord	1,47	1,71	1,04
Amérique du Sud	0,60	0,63	1,62
Asie/Pacifique	1,38	1,45	1,36
Europe centrale, Russie et autres pays du monde	2,82	2,44	2,86
<b>TOTAL</b>	<b>2,56</b>	<b>2,54</b>	<b>2,75</b>

(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.

Les dépenses de formation de la filiale Supor s'élèvent pour cette année à 1,19 % de sa masse salariale (1,19 % en 2013). Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent quant à elles à 2,56 % de sa masse salariale en 2014 (2,54 % en 2013). Hors Supor, ce pourcentage atteint 1,92 % en Asie-Pacifique et 2,90 % au niveau Groupe (respectivement 2,12 % et 2,84 % en 2013).

## FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(périmètre Monde)

	2014	2013	2012
Nombre de stagiaires formés	1 912	1 357	1 288
Nombre de sessions	175	141	129
Nombre d'heures de formation	33 166	28 356	30 139

Fondée en 1991, l'Université Groupe SEB propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau portant notamment sur le management dans un environnement multiculturel, les enjeux stratégiques du Groupe et les compétences « métier » (marketing, finance, logistique...).

En 2014, l'UGS a étoffé les programmes de la *Digital Academy* avec la construction de nouveaux modules dédiés à la production de contenu

pour les sites Internet des marques. Elle a également approfondi le thème de la relation avec les clients et les consommateurs dans le cadre de la *Sales & Marketing School*. L'augmentation sensible du nombre de stagiaires formés est liée à l'internationalisation de plusieurs programmes comme la *Purchasing Academy* ou le *First Program*.

## Communication interne

Intracom, l'Intranet du Groupe SEB, est au cœur du dispositif de communication interne. Il a été entièrement revu en 2014 pour proposer une plateforme d'informations plus représentative des priorités et de l'organisation du Groupe. Cette évolution s'est accompagnée du lancement de nouveaux sites collaboratifs métiers (service consommateurs, *retailing*...) et Intranets locaux (Espagne, Portugal, Japon...). La communication managériale est un autre pilier du dispositif. Le Forum du management, qui se tenait jusqu'alors en France en présence d'une centaine de managers, est proposé

depuis 2014 en webcast à tous les pays. Il est suivi par plus de 400 managers, ce qui permet d'améliorer le partage de l'information et sa démultiplication auprès des équipes. La presse interne tient également une place importante. En 2014, le magazine *Tempo* a adopté une formule numérique et s'est enrichi d'une version chinoise en plus des versions française et anglaise. Les communautés métiers du Groupe diffusent aussi des newsletters thématiques (RH, éco-conception, service consommateur...) et de nombreux sites disposent de leur propre journal interne à dimension locale.

## 3.7. UNE ENTREPRISE CITOYENNE

L'engagement sociétal du Groupe se traduit à la fois dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires et dans sa mobilisation contre l'exclusion, notamment au travers de sa Fondation d'entreprise.

### Un acteur économique responsable

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté. Au-delà des emplois qu'il génère, il soutient le développement d'entreprises locales et parmi elles, d'acteurs de l'économie sociale et solidaire. Chaque fois que possible, il favorise le recours à des entreprises à vocation sociale qui accompagnent des personnes en difficulté sur le chemin de l'emploi. Il s'appuie pour cela sur l'intégration de clauses sociales dans les appels d'offres. Fin 2014, de telles clauses ont été adoptées en Europe pour les familles d'achat Entreposage, Gestion des déchets, Brochures et outils promotionnels, Restauration. Au niveau local, de très nombreuses initiatives sont prises par les sites. Aux USA, par exemple, le site de Canonsburg (All-Clad) a collaboré pendant une quinzaine d'années avec une organisation solidaire locale, *Life's Work*, qui emploie des personnes handicapées, en lui confiant des missions de recyclage de métaux et de conditionnement de produits.

En cas de restructuration d'un site, le Groupe met tout en œuvre pour limiter l'impact des décisions sur les salariés et la vie locale.

Fin 2014, par exemple, il a arrêté la production de pèse-personnes et de balances de ménage sur le site de Rumilly (France) en raison d'une baisse continue des volumes de production et des parts de marché sous l'effet de la concurrence asiatique. Cette décision n'a pas eu d'impact sur l'emploi : les 36 salariés de production se sont vu proposer une nouvelle affectation au sein de l'activité Articles culinaires sur le même site, ainsi qu'un accompagnement social et individuel (parrainage, formation...) visant à faciliter leur réaffectation. Par ailleurs, le pôle de compétence et d'expertise « pesage » de même que le pôle innovation « systèmes intelligents » employant 11 personnes ont été maintenus à Rumilly.

Le Groupe est aussi un membre actif de la communauté : il entretient des liens avec les acteurs locaux et participe aux débats de société, par exemple sur la nutrition, la santé ou le vieillissement, des thématiques qui mobilisent par ailleurs ses équipes de recherche et développement.

### Activités de mécénat

Dans tous les pays, le Groupe encourage l'implication citoyenne des salariés et leur engagement associatif, que ce soit à titre personnel ou dans le cadre d'actions conduites par le Groupe, via sa Fondation ou ses filiales. Il structure sa politique de mécénat autour de la lutte contre l'exclusion.

#### FONDATION GROUPE SEB

Créée en 2007, la Fondation Groupe SEB anime et coordonne la politique de mécénat du Groupe. Elle apporte son soutien à des projets visant à réinsérer des personnes en situation d'exclusion par trois vecteurs : le travail, le logement et l'éducation/formation. Ses statuts ont été renouvelés en 2012 pour une période de 3 ans. Dans la continuité du budget précédent, elle est dotée de 1,8 million d'euros pour cette période. En 2014, la Fondation Groupe SEB a soutenu 25 grands projets et 24 projets locaux, de natures très diverses, dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 500 000 euros en numéraire et 100 000 euros en dons de produits.

#### Gouvernance et fonctionnement

La Gouvernance de la Fondation est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée à la Fondation.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques de la Fondation. Il se compose de :

- Thierry de La Tour d'Artaise : Président-Directeur Général du Groupe SEB, Président de la Fondation ;
- Vincent Léonard : Directeur Général Adjoint Finances, Trésorier de la Fondation ;
- Harry Touret : Directeur Général Adjoint Ressources Humaines ;
- Joël Tronchon : Directeur Développement Durable, Délégué général de la Fondation ;
- Marianne Eshet : Déléguée générale de la Fondation Solidarité SNCF ;
- Guillaume Bapst : Directeur de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES).

Le Comité opérationnel examine et sélectionne les projets présentés à la Fondation. Il suit la mise en œuvre des opérations engagées, contribuant ainsi à l'orientation et à l'amélioration des programmes d'aide à venir.

Il se compose de 12 membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (Gestion, Ressources Humaines, Communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

Une équipe opérationnelle composée de deux personnes assure la mise en œuvre et la valorisation des projets, ainsi que le développement du réseau de collaborateurs bénévoles.

## Projets soutenus en France

Depuis sa création, la Fondation a soutenu 327 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles elle a tissé des liens étroits : par exemple, la Croix-Rouge française, Emmaüs Défi, l'Association Nationale de Développement des Epicerie Solidaires (ANDES), Énergie Jeunes, ou encore l'Agence du Don en Nature dont elle est membre fondateur. En 2013, de nouveaux partenariats pluriannuels d'envergure nationale ont été mis en place avec la Croix-Rouge française et la Fédération Nationale des Ecoles de Production.

Ainsi, en collaboration avec la Croix-Rouge française, la Fondation Groupe SEB a imaginé le projet Welcome packs pour venir en aide aux personnes accueillies dans les établissements de la filière exclusion de la Croix-Rouge française. Entre 2013 et 2014, 950 packs composés de produits neufs fabriqués par le Groupe SEB, pour le petit-déjeuner, la cuisine et l'entretien de la maison ont été donnés afin d'équiper l'intégralité des établissements Croix-Rouge de la filière exclusion. Les packs, composés de poêles, casseroles, bouilloires, cafetières, fers à repasser et aspirateurs, permettront d'aider les personnes à intégrer leur logement ou à rejoindre un établissement collectif de la Croix-Rouge dans les meilleures conditions.

La Fondation Groupe SEB a également continué à soutenir la Fédération Nationale des Ecoles de Production dans son rôle de représentation et de promotion des écoles de production. Cet engagement est essentiel car de nombreux jeunes en situation de décrochage ont besoin d'intégrer des formations très concrètes en lien direct avec le monde professionnel. Les écoles de production amènent les jeunes à un emploi durable par une pédagogie du sens : réussir des diplômes d'État (CAP, Bac Pro) en apprenant un métier par la mise en situation de production pour de vrais clients (2/3 du temps) complétée par un enseignement théorique. Il en résulte un sentiment d'utilité qui entraîne motivation, responsabilité ainsi que l'acquisition des comportements nécessaires en entreprise.

Le partenariat historique avec l'ANDES a également été renforcé en 2014. En effet, depuis 2011, la Fondation Groupe SEB apporte un soutien en numéraire et en produits à « La Compagnie des Gourmands », une série d'ateliers cuisine réunissant enfants et parents accompagnés par les épiceries solidaires. Ces ateliers permettent de renforcer ou rétablir le lien entre un parent et son enfant tout en revalorisant le parent. En 2014, l'ANDES et la Fondation ont entrepris de compléter leur action en louant à titre gratuit ou à prix symbolique des produits trop encombrants ou trop peu utilisés pour être directement donnés aux bénéficiaires. L'objectif est de faciliter l'accès des populations précaires aux produits conviviaux ou encourageant le fait maison (ex : yaourtière, sorbetière, machine à pain, gaufrier, appareil à raclette ou à fondue...) afin qu'ils puissent refaire à la maison une recette apprise en atelier cuisine. Cette expérimentation conduite sur 7 épiceries en 2014 sera déployée en 2015. Le Groupe SEB et l'ANDES ont été nominés au Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable 2015 organisé par l'ESSEC *Business School* dans la catégorie « Responsabilité civile ».

La Fondation conduit également des actions pour stimuler l'implication des collaborateurs dans des projets solidaires. Pour la seconde année consécutive, elle a organisé l'appel à projets interne API Sol'. L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. Sur les 24 projets proposés en 2014, la Fondation en a soutenu 11 qui avaient été sélectionnés par les jurys locaux des sites. La Fondation a aussi innové en proposant d'aider des salariés français à partir en vacances dans le cadre d'une mission de solidarité internationale avec une association. Elle a accompagné 7 salariés tirés au sort parmi 13 candidats en participant aux frais de mission. Ils sont partis vers différents pays

et sont intervenus sur des programmes touchant à l'éducation, la nutrition ou le microcrédit.

## Développement des activités de la fondation à l'international

Outre le partenariat avec CARE au Brésil (programme d'éducation alimentaire) qui est entré dans sa troisième année en 2014, la Fondation a initié un second projet au Vietnam avec l'association *Life Project 4 Youth*. Il s'est concrétisé par le démarrage d'un centre de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Installé à proximité du site d'Asia Fan, ce centre vient de débiter une activité de fabrication de luminaires à partir de matériaux de récupération. Depuis juin 2014, il a déjà formé sept jeunes et devrait prochainement en accueillir une quinzaine pour un parcours d'insertion de 9 à 18 mois. Au-delà d'une mise à niveau sur les connaissances de base, les jeunes expérimentent la création, le développement et la gestion d'une micro-initiative économique. Ils sont accompagnés dans leur projet personnel, qu'il s'agisse de créer leur propre activité, d'intégrer une entreprise ou de poursuivre leurs études. En Colombie, La Fondation Groupe SEB et 18 bénévoles des filiales colombienne et brésilienne se sont engagés aux côtés de l'association *Habitat for Humanity*. Ensemble, ils ont consacré une journée à l'amélioration des conditions de logement de quatre familles vivant de façon extrêmement précaire au nord-est de Medellin.

## Coordination du mécénat au niveau mondial

En 2012, la Fondation a formalisé une politique de mécénat mondiale, de manière à harmoniser les engagements philanthropiques du Groupe. En 2014, elle a organisé, avec sept filiales, une première opération de solidarité au niveau européen : la *Charity Week* (du 23 juin au 4 juillet). Les collaborateurs du Groupe se sont mobilisés pour aider les enfants en difficulté. De nombreuses actions ont été organisées aux quatre coins du continent : volontariat, collectes de fonds ou de jouets, dons de produits... En parallèle, tous les salariés européens étaient invités à participer au *Challenge Babyloan* en parrainant un micro-entrepreneur par un prêt financier. Grâce à cet engagement collectif, environ 15 000 euros ont été prêtés à 48 bénéficiaires.

## INITIATIVES LOCALES

Partout dans le monde, les filiales du Groupe financent des projets en direct.

En Chine, par exemple, Supor a engagé depuis plusieurs années une politique de soutien à la construction d'écoles pour favoriser la scolarisation d'enfants défavorisés. Depuis le démarrage du projet, Supor a financé -16 Supor Schools. 430 élèves ont intégré deux nouvelles écoles construites en 2014. En complément du soutien financier, ce programme fait appel au bénévolat des collaborateurs, avec notamment des actions de soutien scolaire et des dons de livres.

En Corée, la filiale du Groupe SEB a mis en place un partenariat avec l'ONG Américaine *Child Fund*, spécialisée dans l'aide à l'enfance défavorisée. Il inclut notamment une vente de charité au profit de l'association. Lors de l'édition 2014 de ce *charity bazar*, le 18 septembre à Séoul, des produits phares de la marque Tefal ont été mis en vente à des prix exceptionnels, permettant de récolter l'équivalent d'environ 17 000 euros. Autre exemple en Colombie : à l'occasion de ses 80 ans, la marque Imusa a réalisé une opération d'envergure dans le cadre de son programme « Bâtisseurs de rêves ». Elle a réuni plus de 200 employés, clients, consommateurs et fournisseurs pour construire des maisons en bois destinées à huit familles en grande nécessité.

## DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT

(périmètre Monde)

(en €)	2014	2013	2012
Dons financiers	1 788 551	2 248 636	2 170 592
dont Fondation Groupe SEB	500 000	543 000	500 000
Dons produits	359 233	597 381	499 037
dont Fondation Groupe SEB	109 726	334 000	280 000
<b>DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT</b>	<b>2 147 784</b>	<b>2 846 017</b>	<b>2 669 629</b>

Supor Vietnam a intégré le périmètre du *reporting* en 2014.

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 2,15 millions d'euros au mécénat en 2014 en baisse de 700 000 € par rapport à 2013. Cette diminution s'explique principalement par la fin du partenariat entre Tefal et l'UNICEF conjuguée à une baisse des dons de produits réalisés par le Groupe en France. Ce montant inclut les dons aux

organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du *sponsoring* avec un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produits-partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. Les dons inférieurs à 10 000 euros pour un même organisme d'intérêt général sont déclaratifs.

## 3.8. UNE OFFRE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS

La satisfaction des consommateurs est l'objectif n° 1 du Groupe SEB. Sa priorité est de mieux comprendre leurs attentes pour répondre à leurs besoins, mais aussi de les accompagner vers des pratiques de consommation plus responsables, tant du point de vue de la nutrition et de la santé que du respect de l'environnement.

### Responsabilité du fait des produits

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, il respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de l'importance qu'il accorde au respect du consommateur.

#### QUALITÉ

Le Groupe contrôle le niveau de qualité à chaque étape de la conception et de la fabrication des produits, y compris chez ses sous-

traitants. Il déploie des processus d'amélioration permanente de cette qualité, en intégrant les remarques des consommateurs recueillies par les Centres de Contact : grâce à une plateforme informatique centralisée, elles sont transmises aux équipes marketing qui en tiennent compte dans l'évolution des produits. Signe de l'amélioration continue de la qualité des produits, les taux de retours sous garantie ne cessent de baisser et les indicateurs qui mesurent la qualité en sortie d'usine se sont considérablement améliorés ces dernières années : le taux de produits potentiellement défectueux a été divisé par plus de 10 en 6 ans (usines du Groupe et sous-traitants). Enfin, le Groupe mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur.

### Réparabilité

Prolonger la durée de vie des produits est bénéfique à la fois pour le consommateur et pour l'environnement. Le Groupe en est convaincu et fait figure de pionnier avec sa politique de réparabilité amorcée dès 2008. La réparabilité fait partie des axes prioritaires inscrits dans le nouveau guide éco-conception du Groupe. En 2014, 67 % du volume total de produits électroménagers commercialisés étaient entièrement réparables, et 95 % l'étaient au moins partiellement. Un produit est considéré comme totalement réparable lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées sont disponibles, aucune pièce ne coûtant plus que la moitié du prix du produit. Il est jugé partiellement réparable si une pièce de rechange (ou plus) n'est pas disponible et si une ou deux pièces coûtent plus de la moitié du prix du produit.

Pour les produits sous garantie, le Groupe incite ses consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange en les orientant vers les centres de réparation agréés de son réseau (plus de 6 500 dans le monde). De fait, le taux de produits réparés progresse dans les centres agréés : il a dépassé 78 % en 2014 en Europe de l'Ouest. Afin de stimuler la réparation des produits au-delà de la garantie, le Groupe assure à ses réparateurs la disponibilité des quelque 36 000 références de pièces détachées pendant 7 à 10 ans en moyenne, à un prix le plus bas possible. En outre, les consommateurs de nombreux pays peuvent commander directement des accessoires, consommables ou pièces diverses sur le site [www.accessories.home-and-cook.com](http://www.accessories.home-and-cook.com). Dans plusieurs marchés (USA, Turquie, Allemagne, France...), le Groupe explore également des pistes pour aider les consommateurs qui souhaitent réparer eux-mêmes leurs produits.

Que pensent les consommateurs de la réparation des produits ? Une étude conduite par le Groupe SEB en 2014 en France et Allemagne

montre qu'ils y sont favorables, mais qu'ils sont assez peu informés de cette possibilité. Le Groupe va donc renforcer sa communication sur le sujet.

#### ÉCOUTE ET SERVICE

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe dispose de centres de contact téléphonique dans la plupart des grands pays. Mais ce n'était pas le cas partout. En 2014, pour apporter un meilleur service au plus grand nombre de consommateurs, il a commencé à mettre en place des centres de contact multi-pays. Il en a créé un à Sofia, par exemple, qui couvre six pays de l'est et du centre de l'Europe, avec une équipe capable de répondre dans les différentes langues de la zone. En 2014, Groupe SEB France a été élu Service Client de l'Année pour la qualité des échanges téléphoniques, l'empathie, la serviabilité, l'efficacité et la clarté des réponses. Au Brésil, Arno est entré dans le top 15 des marques « qui respectent et prennent le plus soin des consommateurs ».

Désireux d'accompagner le consommateur en toutes circonstances, le Groupe continue par ailleurs à étoffer son offre de services. Ainsi, en 2014, il a donné le coup d'envoi d'une série de vidéos sur l'utilisation et la maintenance des produits, postées sur Youtube et accessibles via les sites des marques. Il a également accueilli de nouvelles communautés d'entraide de consommateurs sur plusieurs sites de marques, à l'image de celle hébergée depuis fin 2013 sur [seb.fr](http://seb.fr), et qui a enregistré plus de 20 000 membres actifs en un an.

Le Groupe a également imaginé en 2014 un service innovant de location de produits pour faciliter la vie des consommateurs qui

ont besoin ponctuellement d'un appareil. Dénommé Eurêcook, il s'inscrit dans le cadre de l'économie circulaire et sera testé en 2015 en France. Cette initiative, également favorable à l'environnement, a reçu le soutien de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME).

## NUTRITION ET BIEN-ÊTRE

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de leur alimentation et le Groupe innove pour les accompagner dans cette voie. Ainsi, les produits de la gamme Nutrition Gourmande s'adressent aux consommateurs désireux de s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir de la dégustation, tandis que de nombreux appareils facilitent le « fait maison » qui va dans le sens d'un meilleur équilibre alimentaire.

Pour aller plus loin dans ce domaine, le Groupe s'est engagé dans une démarche d'innovation « ouverte », dans le cadre de projets de recherche associant de nombreux partenaires. Il est ainsi membre fondateur du Centre européen pour la nutrition et la santé, créé en 2012. Le Groupe fait également partie du « noyau dur » du consortium européen *InnoLife* (144 entreprises, organismes de recherche et universités) qui a remporté en 2014 un appel à projets de l'Union européenne sur le thème « Vivre en bonne santé et bien vieillir ».

Cette démarche d'innovation « ouverte » se traduit également par la prise de participations dans des *start-ups* via le fonds d'investissement SEB Alliance. Certaines d'entre elles développent des technologies de pointe liées au bien-être et à la santé, comme Ethera, spécialisée dans la qualité de l'air intérieur. Le partenariat entre Ethera et le Groupe SEB a abouti à la création d'une nouvelle gamme de purificateurs d'air

(Intense Pure Air) dont le lancement a démarré fin 2014 en Chine avant de s'étendre aux autres pays.

## DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Rendre les produits plus ergonomiques et plus simples à utiliser fait aussi partie des axes de recherche du Groupe. Cela inclut la prise en compte des besoins des personnes à agilité réduite comme les seniors. Le Groupe a par exemple collaboré en France avec l'Institut de la Vision et l'École nationale supérieure de création industrielle sur des prototypes de produits adaptés aux malvoyants. Ce projet a permis de renforcer la sensibilisation des équipes d'innovation à la déficience visuelle et de dégager des pistes d'amélioration pour des produits existants et à venir.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DES MARQUES

Depuis 2013, le Groupe a franchi un pas de plus dans l'intégration du développement durable au cœur de son activité : avec les équipes Marketing et Marques, il l'a inscrit dans les plateformes de marque de Tefal et Rowenta. Ces deux marques phares du Groupe, déjà très impliquées dans ce domaine, ont précisé et formalisé les axes prioritaires de leur engagement. Ainsi, Tefal met l'accent plus particulièrement sur l'alimentation saine et responsable, Rowenta sur l'efficacité énergétique. Cela se traduira pour chacune par des efforts spécifiques de R&D pour le développement de produits et solutions, par de nouveaux partenariats et par des thèmes privilégiés de communication.



## 3.9. LA RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

De la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, le Groupe agit à chaque étape pour limiter leur empreinte environnementale. Dans les usines, les bureaux, les laboratoires ou les entrepôts, tous les collaborateurs et prestataires du Groupe sont sensibilisés au respect de l'environnement. La démarche environnementale du Groupe SEB est pilotée par la Direction Qualité Normes et Environnement et déployée sur les sites par des correspondants locaux.

Les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent que les entités certifiées ISO 14001 <sup>(1)</sup>. Elles sont également hors Asia Fan (Vietnam) et Groupe SEB India, sociétés dans lesquelles

le Groupe SEB a pris une participation respective de 65 % et 55 % en 2011. Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées de 2013. Les sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013, ont intégré le périmètre de *reporting* cette année. Le siège social d'Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, intégreront le périmètre de *reporting* en 2015.

Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

3

### Information et formation des salariés

Le Groupe SEB fait partager à l'ensemble de ses collaborateurs ses exigences en matière de respect de l'environnement. Cette thématique est formalisée dans le Code éthique du Groupe, déployé à l'international. Des actions de formation spécifiques sont organisées afin que le personnel soit doté des compétences requises. Enfin, le Groupe SEB communique auprès de ses salariés sur ses performances relatives à sa responsabilité environnementale par le biais d'outils internes (Intranet, affichage, événements...) et externes

(Rapport d'activité et de développement durable, site Internet...). Deux newsletters internes axées sur l'environnement permettent de porter ces sujets : la Newsletter éco-conception et Métamorphoses (sur les nouveaux matériaux). L'organisation de trophées internes du développement durable (avec une catégorie de prix spécifique à l'environnement) ou le recensement de projets éco-innovants participe également à cet effort de sensibilisation.

### Engagements 2020

Le Groupe s'est fixé en 2013 un quadruple objectif ambitieux à l'horizon 2020 :

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013) ;
- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010) ;

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits (année de référence : 2013) ;

- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (par unité transportée) (année de référence : 2013).

### Éco-conception des produits

La politique d'éco-conception du Groupe SEB vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. Pour progresser dans cette démarche, il s'appuie sur un guide éco-conception qu'il a revu en profondeur en 2013. Le nouveau guide intègre clairement toutes les étapes du cycle de vie du produit et de son emballage (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie). Plus complet et plus opérationnel que le précédent, il est structuré selon les axes prioritaires du Groupe en matière d'éco-conception : efficacité énergétique, recyclabilité, réparabilité, utilisation de matériaux recyclés et de polymères biosourcés, réduction de l'empreinte carbone lors du transport... Pour chaque axe d'éco-conception, le guide précise l'ambition du Groupe

et définit différents niveaux de performance fondés sur des critères mesurables. Intégré dans le processus de conception des produits, il permet aux équipes projet de choisir le niveau de performance visé pour chaque nouveau produit en fonction du cahier des charges.

Ce guide est un outil clé dans l'atteinte des objectifs environnementaux pris à horizon 2020. Il a été déployé en 2014 dans toute la communauté Innovation du Groupe : équipes marketing, R&D, design, mais aussi achats, qualité, juridique... 33 sessions de formation ont été organisées en France, à Hong Kong et en Amérique du Sud, et d'autres sont prévues en 2015, notamment chez Supor.

(1) Les certificats obtenus par les sites avant leur acquisition par le Groupe SEB ne sont pas pris en compte par ce dernier.

Le Groupe SEB a par ailleurs réalisé des analyses de cycle de vie sur 95 % de ses familles de produits. Ces analyses significatives <sup>(1)</sup>, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique.

## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Une grande part de l'impact environnemental des produits électroménagers provenant de leur consommation électrique, le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour la réduire et il a beaucoup progressé sur ce point. Le domaine des aspirateurs en est une belle illustration : en quatre ans, les équipes R&D du Groupe ont réussi à diviser par plus de deux la consommation énergétique des aspirateurs sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage. En 2014, tous les nouveaux aspirateurs Rowenta ont affiché une puissance comprise entre 750 et 900 watts, soit bien en dessous du nouveau seuil réglementaire européen fixé à 1 600 watts. Pour atteindre ce niveau de performance, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux aérauliques pour réduire les pertes de charge. Il poursuit ses travaux, notamment sur de nouvelles technologies de moteurs. Autre exemple : le dernier fer Éco-Intelligence (Rowenta) consomme 30 % d'énergie en moins, à performance égale. Il a reçu le soutien du WWF à qui une partie du prix de vente est reversée pour son action en faveur de l'environnement.

En 2014, les produits électriques développés par le Groupe SEB avaient une consommation énergétique moyenne de 0,47 W en mode veille (contre 0,43 W en 2013 et 0,55 W en 2012).

## RECYCLABILITÉ

Tous les produits du Groupe font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle selon une méthode harmonisée. Pour

augmenter ce taux, le Groupe privilégie l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, certains plastiques comme le polypropylène) et cherche à réduire leur nombre dans ses produits pour faciliter le tri lors du recyclage. Il prévoit également un démontage simple et rapide des appareils. Les objectifs de recyclabilité des produits du Groupe, inspirés par ceux de la directive européenne relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) du 13 août 2005 (50 % recyclables et 20 % de plus valorisables pour le Petit Équipement de la Maison), ont déjà été dépassés puisqu'en 2014, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçues dans l'année atteint près de 79 %. Quant aux articles culinaires, ils contiennent environ 80 % de matériaux potentiellement recyclables.

## UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Le Groupe intègre dans ses produits de plus en plus de matériaux recyclés. Ainsi, les spatules Enjoy de Tefal sont composées à 95 % de plastique PET recyclé et sa gamme d'articles culinaires Natura est fabriquée à partir d'aluminium 100 % recyclé. En 2014, le Groupe a intensifié ses travaux sur l'intégration de plastiques recyclés dans ses produits : collaboration avec des recycleurs pour améliorer la qualité des plastiques concernés, vérification de leur conformité réglementaire, réalisation de tests d'injection et de prototypes, démarrage de préséries... Certains projets devraient se concrétiser dès 2015, comme le boîtier d'un générateur vapeur en polypropylène recyclé. Des essais ont également débuté sur des pièces de machines à expressos en ABS recyclé. À noter que ces plastiques proviennent du recyclage d'appareils électriques et électroniques.

## RÉPARABILITÉ

Voir page 95.

## Éco-production

Depuis 2003, le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement. Il vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (eau et énergie) et la réduction des déchets et des émissions. Cette démarche s'est traduite par la certification progressive des sites selon la norme ISO 14001. Le Groupe s'engage à respecter les lignes directrices énoncées dans cette norme : la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et le principe d'amélioration continue et de prévention des pollutions d'autre part.

Depuis 2012, dans un objectif de partage des bonnes pratiques, chaque site industriel français propose un projet « éco-innovant ». Ces projets visent à aller plus loin que la réglementation en mettant en place des projets innovants permettant des avancées en termes d'efficacité dans les domaines de l'environnement. Les projets proposés portent sur l'amélioration du recyclage, la mise en place de solutions innovantes de tri des déchets ou encore l'utilisation d'énergies renouvelables. Cette initiative a commencé à s'appliquer en Europe en 2014 et sera étendue aux autres sites internationaux à partir de 2015. D'une manière générale, le Groupe SEB intègre le respect de l'environnement dans l'évolution de ses procédés industriels. C'est

par exemple le cas de la préparation des disques d'aluminium en vue du revêtement lors de la fabrication de poêles et casseroles. Sur son site de Rumilly en France, le Groupe a mis en place depuis quelques années un traitement mécanique (brossage) qui ne nécessite qu'un peu d'eau et d'abrasif, permettant ainsi de partiellement remplacer l'opération jusqu'alors chimique. Ce procédé est tout aussi efficace mais plus économique, plus écologique et s'applique à une plus grande variété d'aluminium. L'usine de São Bernardo do Campo, au Brésil, l'a adopté en 2013.

Un Club Énergie (rebaptisé *Commodity team Energy* pour une future internationalisation) a été lancé en 2011 par la Direction Achats en relation avec la Direction Développement Durable, la Direction Qualité ainsi que les responsables Bâtiment et Énergie des sites du Groupe. Il a pour objectif de promouvoir au sein du Groupe les bonnes pratiques en matière de maîtrise des énergies (processus et bâtiments) et de favoriser la mise en réseau des différents responsables. Ils se retrouvent lors de réunions trimestrielles pour définir les bonnes pratiques concernant la gestion et la performance des utilités, déterminer les indicateurs permettant de les suivre, identifier les opportunités d'amélioration pour chaque site et partager leurs expériences.

(1) Analyses de cycle de vie réalisées sur les modèles les plus représentatifs de chaque famille de produits du Groupe en terme de caractéristiques techniques, de ventes et de distribution géographique.

## CERTIFICATION ISO 14001

Le Groupe SEB a pour objectif de certifier ISO 14001 l'ensemble de ses entités industrielles et logistiques dans le monde.

(périmètre Monde)

	2014	2013	2012
Nombre d'entités certifiables	38	38	38
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 <sup>(a)</sup>	92,1 %	89,5 %	84,2 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Le site de Supor au Vietnam ainsi que le siège social à Écully ont obtenu leur certification en 2014.

Les sociétés Asia Fan (Vietnam) et Groupe SEB India (Inde), acquises en 2011, font partie de ce périmètre de certification mais ne sont pas encore certifiées. Des plans d'action sont engagés pour qu'elles rejoignent les standards du Groupe SEB.

## CONSOMMATION DE RESSOURCES

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont intégrées à partir des données 2012.

Les données des sites d'IMUSA (Colombie), certifiés en 2013, ont été intégrées aux données consolidées 2014.

### Matières premières directes

(en tonnes)	2014	2013	2012
Consommation totale de métaux	170 337	163 645	77 965
dont moteurs	30 198	27 853	24 556
Consommation totale de plastiques	72 364	69 900	46 500
Consommation totale d'emballages	94 400	80 300	29 012

L'augmentation de la consommation des matières premières directes en 2013 s'explique par un changement de périmètre.

### Matières premières indirectes

	2014		2013		2012
	Monde	Monde hors Supor	Monde	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	210,8	157,8	223,2	174,6	170,9
Consommation totale de gaz liquéfiés (en tonnes)	1 770,3	658,0	1 666,1	756,2	769,0
Consommation totale d'électricité (en GWh)	368,2	170,6	348,0	162,2	163,3
Consommation totale d'eau (en milliers de m³)	3 567,6	1 041,0	3 662,7*	1 128,0	1 021,1
Consommation totale de fioul hors carburant (en m³)	38,5	38,5	39,2*	39,2*	31,2

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

A périmètre constant, la consommation de matières premières indirectes a diminué pour les sites hors Supor par rapport à 2013 (-6,4 % de consommation électrique, -16,3 % de consommation en gaz naturel, -11,8 % de consommation en gaz liquéfié, -10,7 % de consommation en fioul hors carburant et -13,9 % de consommation en eau). Ces diminutions sont essentiellement dues à une légère baisse du nombre de produits finis fabriqués dans ces usines et à une période hivernale plus favorable en France par rapport à 2013.

Par ailleurs, les consommations de Supor sont en hausse en ce qui concerne l'électricité (+6,4 %), le gaz naturel (+9,1 %) et le gaz liquéfié (+22,3 %) alors que la consommation en eau reste stable (-0,3 %). Ces augmentations sont essentiellement liées à l'augmentation du volume de produits finis fabriqués par les usines de la filiale (+11,3 %).

En 2014, un produit fini fabriqué dans une usine du Groupe SEB a nécessité en moyenne 0,97 kWh de gaz naturel, 1,69 kWh d'électricité et 16,4 litres d'eau.

La majorité de l'eau utilisée par les sites industriels du Groupe est liée aux procédés de fabrication des articles culinaires.

### Utilisation des sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuiseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Le Groupe SEB considère donc ne pas avoir d'impact ou d'utilisation notable des sols.

## DÉCHETS

(périmètre entités certifiées ISO 14001 hors site de Supor à Wuhan)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2014		2013	2012
	Monde	Monde hors Supor	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Déchets Non Dangereux (DND)* (en tonnes)	21 964	15 107	15 851	14 460
Taux de DND traités en filière de recyclage* (en %)	69,6	80,1	77,6	80,8
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique* (en %)	4,6	6,7	9,2	7,6
Production de Déchets Dangereux - hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	1 506	1 331	1 169	1 202
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	4 080	3 292	4 266	4 022

\* Hors Huiles, Métaux et Boues.

Les données des sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013 ont été intégrées aux données consolidées 2014.

Les données de Saint-Petersbourg (Russie), site certifié en 2012, ont été intégrées dans les données 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont quant à elles intégrées à partir des données 2012. Le site de Supor à Wuhan n'intègre pas le périmètre de consolidation 2014 des déchets en raison de l'indisponibilité de la donnée.

Pour les déchets non dangereux, l'objectif du Groupe SEB est plus particulièrement de favoriser leur recyclage et/ou leur valorisation. En 2014, 69,9 % des déchets non dangereux du Groupe ont ainsi été traités en filière de recyclage et 4,6 % valorisés énergétiquement. Le Groupe a également comptabilisé ses déchets métalliques et DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) issus des rebuts de production qui s'élèvent respectivement à 12 884 et 264 tonnes pour cette année.

A périmètre constant (soit hors Supor et Imusa), la production de déchets non dangereux a diminué de 5,4 % par rapport à 2013 et celle

de déchets dangereux a diminué de 4,9 % grâce aux efforts entrepris et à la diminution du nombre de produits finis fabriqués par ces sites.

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Les sites et les activités du Groupe SEB ne sont pas impactés directement par le changement climatique compte tenu de la nature de ses implantations actuelles. Le Groupe est toutefois attentif à ne pas l'aggraver et mesure ses émissions de gaz à effet de serre liées notamment à la production.

Concernant les Composés Organiques Volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions (peu importantes en volume) avec pour objectif le traitement et la maîtrise de ces émissions. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés (ex : Rumilly). Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la suppression de ces COV.

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2014		2013		2012
	Monde	Monde hors SUPOR	Monde	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Émissions de gaz à effet de serre	234 780	61 241	231 181*	64 283*	62 621

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

Les données des sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013 ont été intégrées aux données consolidées 2014.

Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont intégrées à partir des données 2012.

Depuis 2011, cet indicateur couvre les émissions directes de gaz à effet de serre, dites de « scope 1 », induites par la combustion d'énergies fossiles, ainsi que les émissions indirectes issues de l'achat d'électricité, et dites de « scope 2 ». Le calcul de ces scopes se base sur une approche de contrôle financier. Les facteurs d'émission utilisés

pour ce calcul sont issus du guide des facteurs d'émissions du Bilan Carbone ADEME (version 6.1 de juin 2010).

A périmètre constant (soit hors Imusa), les quantités de gaz à effet de serre émis pour les scopes 1 et 2 sont en légère baisse (-0,8 % par rapport à 2013) en cohérence avec les variations de la consommation en électricité et gaz naturel (qui représentent respectivement 78 % et 18 % des émissions de scope 1 et 2). La diminution des consommations en gaz naturel et en électricité sont essentiellement dues à une baisse du nombre de produits finis fabriqués dans ces usines et à une période hivernale plus favorable en France par rapport à 2013.

## REJETS DANS L'EAU

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

La Demande Chimique en Oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2014, le Groupe SEB a rejeté 155 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

## NUISANCES

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation et celle des plaintes éventuelles est une obligation de l'ISO 14001, chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

## Éco-logistique

Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est l'une des principales sources d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB qui a clairement l'ambition de les réduire. Fin 2009, un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi et le Groupe continue depuis à le fiabiliser. Pour réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transports alternatifs à la route (voie fluviale, rail).

La Direction Supply Chain du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe. Elle coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données

## BIODIVERSITÉ

La prévention des risques fait partie intégrante de la démarche de certification ISO 14001 afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Ces derniers définissent la procédure à suivre en cas d'incident et prévoient l'installation de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou bien des dispositifs d'obturation de canalisations. Dans de nombreux sites, des systèmes de rétention placés sous les outillages permettent de prévenir le risque de pollution lié à un déversement accidentel de substance.

Des initiatives locales, notamment en France, sont également mises en place par certains sites industriels sur le thème de la biodiversité. Ainsi, le site d'Is-sur-Tille a créé une prairie fleurie et a installé une tour à hirondelles.

3

annuellement via l'outil de reporting développement durable Tennaxia. Elle s'appuie pour cela sur deux types d'acteurs :

- la Direction Logistique Export, d'une part, qui fait le lien avec les transporteurs (insertion de clauses sociales et environnementales dans les contrats Achats, demande de reporting CO<sub>2</sub> et transport alternatif mensuel, demande de justification de la certification ISO 14001 et/ou mise en place d'une démarche développement durable au sein de la société, etc.) et incite à utiliser des moyens de transports alternatifs à la route pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> ;
- les responsables logistiques marchés et usines, d'autre part, qui reportent les informations des flux physiques de marchandises qui entrent et sortent de leur entité, sur un périmètre défini.

## ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

(périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)

	2014	2013	2012
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	261 825	252 840	216 551

Les flux concernés par le calcul des émissions des gaz à effet de serre sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;
- le transport du produit fini entre son site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;
- la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction Supply Chain s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de

CO<sub>2</sub> en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc chaque année.

En 2014, le Groupe SEB a émis 261 825 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, soit une augmentation de 3,6 % par rapport à 2013. Ces émissions de CO<sub>2</sub> sont essentiellement liées au transport maritime (36 % des émissions) ainsi qu'au transport routier (32 % des émissions).

On note également une hausse de 8 % des émissions liées aux flux de distribution depuis les entrepôts de nos filiales vers leurs clients respectifs qui s'explique par la fiabilisation de la méthode de calcul. En effet, en 2014, seuls 38 % de cette donnée est extrapolée à partir de données collectées dans 17 pays (contre 70 % d'extrapolation en 2013 à partir de données collectées dans 6 pays). Par rapport à 2013, les émissions liées au transport maritime augmentent de 9 % en lien avec l'augmentation des volumes transportés et celles liées au transport routier diminuent de 7 %.



## REMPLEISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORTS

Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports des produits et composants, le Groupe continue à améliorer le taux de chargement des unités de transport. Il s'appuie en particulier sur la démarche EffyPACK (pour *PACKaging system for supply chain EFFiciency*) qui optimise les dimensions des emballages en intervenant très tôt dans le processus de conception. Par exemple, il a suffi de réduire de quelques centimètres celui de Fresh Express (en 2014) pour augmenter de 50 % le nombre de produits par palette. Un nouvel outil a été déployé à l'international en 2014 pour compléter cette démarche : il s'agit d'un logiciel de palettisation qui permet d'affiner et de visualiser l'optimisation du chargement des palettes et containers. Au niveau Groupe, le taux de remplissage pondéré <sup>(1)</sup> des containers est passé de 90 % en 2013 à 85 % en 2014. En parallèle, le taux de remplissage des camions est passé de 62 % en 2013 à 63 % en 2014 pour les flux intergroupe (correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales).

## CHOIX ET ORGANISATION DES MODES DE TRANSPORT

Le Groupe favorise aussi la recherche de solutions de transport à moindre impact environnemental. En Chine, par exemple, les produits fabriqués dans le nord sont acheminés depuis 2014 par barge jusqu'à la plateforme de Yantian, au sud. Par rapport à la formule précédente qui utilisait des porte-conteneurs avec escale à Hong-Kong, cette solution a permis de diminuer de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub>, tout en réduisant les coûts de 30 % et les délais de 20 %. Dans le même esprit, le Groupe privilégie le rail par rapport à la route. De nouveaux itinéraires ferroviaires de substitution ont été ouverts en 2014 notamment en France, en Allemagne, en Espagne et au Mexique. En Espagne, tous les produits importés d'Asie empruntent désormais le train au lieu de la route pour rallier l'entrepôt central depuis le port. Bilan : 48 % d'émissions de CO<sub>2</sub> en moins, à moindre coût et avec des délais raccourcis.

En France, 63 % des flux d'approvisionnement et de grand export (à destination de l'étranger par voie maritime) sont réalisés par transport alternatif, en progression de 8 % par rapport à 2013 (en nombre d'unités transportées). Ces flux sont répartis entre le train (47 %) et la barge (16 %).

## Fin de vie des produits

En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des éco-organismes. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France au sein d'Éco-Systèmes, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE.

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts ne bénéficient pas encore de filière spécifique. Depuis 2012, le Groupe SEB collabore en France avec Éco-systèmes et de grands distributeurs pour initier une filière de recyclage des articles culinaires en fin de vie : les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasins contre un bon de réduction. Ils sont ensuite triés et la

matière brute de qualité suffisante est recyclée. En trois ans, plus de 300 000 articles culinaires ont ainsi été collectés et traités. Cette initiative a valu au Groupe SEB d'être élu lauréat du Prix ESSEC des industries de la consommation responsable 2015 dans la catégorie Gestion des ressources. D'autres pays ont conduit des actions de ce type en 2014, notamment les Pays-Bas et la Finlande. Hors Europe, des initiatives de collecte ont aussi été mises en place comme en Colombie ou en Thaïlande (2013). Dans ce pays, les produits récoltés ont été reversés à une association locale fabricant des prothèses (jambes artificielles) majoritairement composées d'aluminium.

## Informatique

Le Groupe SEB développe une politique informatique éco-responsable en s'appuyant entre autres sur le Guide pour un système d'information responsable, édité par le WWF. Son action porte sur trois axes majeurs de progrès :

- réduire le parc d'imprimantes et la consommation de papier. En Europe, la diminution du parc d'imprimantes et la généralisation des machines multifonctions en usage partagé ont permis d'éviter l'impression de plus de 3,9 millions de pages en deux ans (2013 et 2014). L'extension de ce programme au-delà de l'Europe est à l'étude ;
- intégrer des critères développement durable dans les achats de matériel et s'assurer de leur traitement en fin de vie. En France, les

ordinateurs et téléphones en fin de vie sont confiés depuis 2012 à la société Dataserv qui fait appel à des entreprises du secteur protégé pour le démantèlement des produits. Cette démarche a été testée avec succès en Espagne et au Portugal en 2014 ;

- faciliter la collaboration entre les salariés du Groupe SEB en offrant une alternative aux déplacements. Le déploiement mondial du logiciel de communication instantanée Lync a un effet non négligeable sur la réduction des déplacements : en 2014, il a permis en moyenne chaque mois la réalisation de 3 700 réunions et plus de 230 000 connections *one to one*. Un nouveau système de vidéoconférence a également été installé.

(1) Le taux de remplissage pondéré est la somme des taux de remplissage des différents types de containers ou camions pondérés par le pourcentage du nombre d'unités de transport utilisées dans l'année.



## 3.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, sociétales et environnementales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société SEB S.A., désigné organisme tiers indépendant, accrédité sous le numéro 3-1060 <sup>(1)</sup> par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le Rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre septembre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ 25 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences liées à la mission de commissaire aux comptes (NEP 9090) et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités

dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

#### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 3.4 du Rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené environ 80 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites <sup>(1)</sup> que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 33 % et 67 % des informations quantitatives sociales, 40 % des dépenses de mécénat et entre 20 % et 78 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2015

**L'un des Commissaires aux comptes**  
**PricewaterhouseCoopers Audit**  
 Nicolas Brunetaud

**Associé responsable**  
**du Département Développement Durable**  
 Sylvain Lambert

(1) Les entités et sites sélectionnés sont : Pont Evêque (CALOR SAS), Saint Jean de Bourmay (CALOR SAS), Mayenne (GROUPE SEB MOULINEX), Is sur Tille (SAS SEB), Cajica (GS COLOMBIA), Rionegro (GS COLOMBIA), Shaoxing Prod. (SUPOR CHINA) et Hangzhou Prod. (SUPOR CHINA).

## Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

### Informations sociales

- Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique dont indicateurs évolution des effectifs salariés par zone géographique, répartition des effectifs par type de contrat (hors alternants) et répartition hommes/femmes par classification.
- Embauches et licenciements.
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme.
- Organisation du dialogue social dont indicateur bilan des accords collectifs.
- Conditions d'hygiène et de sécurité au travail.
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles.
- Politiques en matière de formation, dont indicateur nombre de personnes formées (hommes et femmes).
- Nombre d'heures de formation.
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.
- Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.
- Élimination du travail forcé.

### Informations sociétales

- Actions de partenariats ou de mécénat dont indicateur dépenses totales de mécénat.
- Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux.
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociétale.
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

### Informations environnementales

- Organisation de la société pour prendre en compte les questions d'environnement.
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.
- Mesure de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau ou le sol affectant gravement l'environnement.
- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont indicateur consommation totale d'eau.
- Mesure de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets dont indicateurs déchets non dangereux (DND), taux de DND traités en filière de recyclage, taux de DND traités en filière de valorisation énergétique, production de déchets dangereux (hors huiles usagées, effluents et boues) et boues produites par les stations d'épurations internes.
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateur consommation totale d'électricité, consommation totale de gaz naturel ; consommation totale de gaz liquéfiés, et consommation totale de fioul hors carburant.
- Rejets de gaz à effets de serre (production et éco-logistique).





## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

### 4.1. FAITS MARQUANTS 2014

108

Environnement général	108
Devises	108
Matières premières	108
Nominations au Conseil d'administration	109
Bertrand Neuschwander nommé Directeur Général Délégué	109
Acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline	109
Arrêt de la production de pèse-personnes et de balances de ménage à Rumilly	109
Renouvellement anticipé du crédit syndiqué	110
Le Groupe SEB récompensé	110

### 4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

111

Performance produits	112
Performance géographique	112

### 4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

115

Compte de résultats	115
Bilan	116

### 4.4. PERSPECTIVES

118

### 4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A.

119

Faits marquants de l'exercice	119
-------------------------------	-----

## 4.1. FAITS MARQUANTS 2014

### Environnement général

Le contexte macro-économique global est resté contrasté en 2014. Au-delà des crises majeures qui ont secoué certaines régions et des turbulences monétaires qui ont marqué l'exercice, l'année 2014 a été partagée entre une dynamique soutenue dans certaines zones géographiques et une situation dégradée dans d'autres. Dans les pays matures, l'économie a poursuivi un redémarrage progressif en Europe, avec toutefois des niveaux de croissance hétérogènes selon les pays, tandis qu'aux États-Unis un environnement porteur a continué de bénéficier à la consommation des ménages. Au Japon, en revanche, l'environnement s'est avéré très difficile. Dans les pays émergents, la conjoncture a été contrastée selon les pays. En Amérique latine, le climat économique s'est tendu, en particulier au Brésil, affectant la demande, tandis que l'Argentine se retrouvait en quasi-défaut de paiement. La Russie a pour sa part connu un ralentissement économique majeur en raison des sanctions internationales liées au conflit en Ukraine et à la chute des prix du pétrole au second semestre, menant en fin d'année à un effondrement du rouble face à l'euro. A contrario, la dynamique chinoise est restée soutenue.

Dans cet environnement, le marché du Petit Équipement Domestique est resté positif, démontrant sa résistance aux aléas conjoncturels. Il est porté d'une part, par le renouvellement et la montée en

gamme dans les pays matures, grâce à l'innovation, et d'autre part, par l'équipement d'une classe moyenne en essor rapide dans les nouvelles économies. Les performances du secteur ont cependant été hétérogènes selon les catégories de produits, bénéficiant d'une dynamique ferme en préparation des aliments, cuisson électrique, entretien de la maison (aspirateurs), ventilation (météorologie favorable dans les zones géographiques les plus concernées) ou articles culinaires, tandis que les familles soin du linge et préparation des boissons ont marqué le pas. Comme en 2013, le marché a été très promotionnel et concurrentiel, tendance amplifiée par la distribution à travers la guerre commerciale que se livrent les enseignes. Le contexte d'incertitude qui a prévalu pendant toute l'année a, au demeurant, conduit un grand nombre de distributeurs à gérer leurs stocks avec une grande prudence tout en conservant des niveaux d'exigence élevés sur les délais de livraison de leurs fournisseurs.

La mutation du secteur de la distribution s'est poursuivie, notamment avec la montée en puissance rapide des ventes en ligne. Même si l'on a pu observer quelques défaillances et fermetures de magasins, aucune faillite majeure n'est à déplorer en 2014. Le Groupe n'a pas encouru d'impayé significatif et a maintenu des niveaux d'assurance-crédit élevés.

### Devises

2014 a été une nouvelle fois marqué par la forte volatilité des devises et la baisse, parfois très significative de la majorité d'entre elles par rapport à l'euro, poursuivant ou amplifiant les tendances observées au deuxième semestre 2013. Les variations mentionnées par la suite le sont sur la base des taux de change moyens par rapport à 2013. Le rouble russe, orienté à la baisse depuis le deuxième semestre 2013, a connu une très sévère dévaluation en fin d'année 2014. La devise a baissé de 17 % par rapport à l'euro mais a terminé l'exercice proche de ses plus bas. Outre la devise russe, de nombreuses monnaies se sont dépréciées par rapport à l'euro. C'est le cas de la livre turque (- 12,9 %), du real brésilien (- 8,2 %), du peso colombien (- 6,5 %), du dollar canadien (- 6,8 %), de la hryvnia ukrainienne (- 31,7 %) ou du peso mexicain (- 3,9 %). Le yen s'est à nouveau déprécié (- 7,7 %) après sa dévaluation en 2013 et a constitué un enjeu majeur pour le

Groupe en 2014 avec la fin de couvertures prises en 2012 qui avaient protégé les résultats du Groupe en 2013.

Le dollar américain et le yuan chinois ont été quasi stables en moyenne sur l'année, mais se sont appréciés nettement en fin d'exercice. Quelques monnaies ont progressé comme le won coréen (+ 3,9 %) et la livre britannique (+ 5,3 %).

Ces variations se sont traduites par un impact négatif de - 132 millions d'euros sur les ventes, contre un impact négatif de - 116 millions en 2013 et un impact positif de + 114 millions d'euros en 2012. Cette évolution a pesé sur la rentabilité, avec un effet de - 94 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité en 2014. Le Groupe a mis en place des actions correctives (hausse de prix, contrôle strict des coûts...) visant à atténuer l'impact des devises sur la rentabilité des pays concernés.

### Matières premières

L'activité du Groupe est exposée aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de petit électroménager. Ces expositions sont directes ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès

de sous-traitants. Au cours des dernières années, les prix des matières premières ont connu une grande volatilité : forte hausse jusqu'en 2007 puis effondrement avec la crise financière en 2009, redressement rapide sur fond de plans de relance des économies et retour à une tendance baissière depuis la mi-2011. En 2014, les cours des matières premières ont peu varié dans l'ensemble.



Les cours de l'aluminium ont été stables en 2014 avec une moyenne de 1 895 dollars par tonne (1 887 dollars en 2013). Le cuivre a connu une tendance baissière (- 7 %) avec un cours moyen de 6 830 dollars la tonne contre 7 325 dollars en 2013. Enfin, les cours du nickel ont été en hausse en 2014 (+ 12 %) avec un cours moyen à 16 950 dollars la tonne (15 080 dollars en 2013). On rappellera néanmoins que, dans l'optique de lisser l'effet de ces variations, le Groupe met en œuvre une politique de couvertures sur 6 à 12 mois glissants pour une partie de ses besoins en métaux.

Les matières plastiques ont connu une légère hausse en 2014, malgré le recul des prix du pétrole depuis l'été. Il convient de noter que le Groupe s'approvisionne majoritairement en pièces plastiques déjà usinées, ce qui a pour effet de diluer l'impact de l'évolution du prix du pétrole dans ses prix d'achat.

Les produits finis externalisés ont vu leur prix se stabiliser en dépit de l'inflation salariale en Chine, grâce à la négociation des conditions d'achat et aux gains de productivité des fournisseurs. L'indice d'achat produits finis 2014 du Groupe est donc resté stable par rapport à 2013.

## Nominations au Conseil d'administration

Le 15 mai 2014, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la nomination de M. Bruno Bich en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans, en remplacement de M. Norbert Dentressangle dont le mandat expirait. L'Assemblée générale a ratifié la cooptation du Fonds Stratégique de Participation (FSP) en qualité d'administrateur en remplacement de M. Philippe

Lenain démissionnaire. Le FSP est représenté par Mme Catherine Pourre, qui occupe, par ailleurs, la fonction de Présidente du Comité de contrôle. L'Assemblée générale a également ratifié la cooptation en qualité d'administrateur de la société FFP Invest, représentée par M. Christian Peugeot, en remplacement de la société FFP.

4

## Bertrand Neuschwander nommé Directeur Général Délégué

Le Conseil d'administration du 22 avril 2014, sur proposition de son Président Thierry de La Tour d'Artaise, a nommé Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué du Groupe SEB. Au titre de ses nouvelles fonctions, Bertrand Neuschwander assiste Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, dans la conduite opérationnelle du Groupe SEB. Ingénieur diplômé de l'Institut National Agronomique de Paris-Grignon et titulaire d'un MBA de l'INSEAD,

Bertrand Neuschwander a été Directeur Général de Devanlay/Lacoste après avoir, pendant 9 ans, dirigé la société Aubert. Il a commencé sa vie professionnelle en 1987 chez Arthur Andersen, avant d'intégrer Apax Partners & Cie en 1991. En 2010, il a rejoint le Groupe SEB, d'abord en tant que Directeur Général Adjoint, en charge des Activités, puis depuis 2012 comme Directeur Général Adjoint, en charge de la Stratégie et des Activités.

## Acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline

Le Groupe a annoncé le 13 mai 2014 la finalisation d'un accord avec son partenaire indien pour l'acquisition du solde de 45 % du capital de Maharaja Whiteline. Après l'acquisition de 55 % du capital en décembre 2011, le Groupe SEB détient ainsi 100 % de l'entreprise. Cette prise de contrôle totale confirme l'ambition du Groupe SEB de se développer en Inde et d'accélérer la croissance de Maharaja Whiteline.

Celle-ci passe en particulier par une forte dynamique de produits nouveaux, soutenue par l'expertise reconnue du Groupe au plan mondial en matière d'innovation, ainsi que par des relations renforcées avec les distributeurs. M. Sunil Wadhwa, qui a précédemment assuré la Direction Générale de la société Usha International Ltd, reste en charge de la Direction Opérationnelle de Maharaja Whiteline.

## Arrêt de la production de pèse-personnes et de balances de ménage à Rumilly

Le Groupe a arrêté la production de pèse-personnes et de balances de ménage à Rumilly le 31 octobre 2014. Cet arrêt de production n'a pas eu d'impact sur l'emploi. À l'issue du processus d'information et de consultation du Comité d'Entreprise et du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, les 36 salariés de production se sont vus proposer une nouvelle affectation au sein de l'activité articles

culinaires non électrique de Rumilly ainsi qu'un accompagnement social et individuel (parrainage, formation...) visant à faciliter leur réaffectation. Le pôle de compétence et d'expertise « pesage » de même que le pôle innovation « systèmes intelligents » employant 11 personnes est maintenu sur Rumilly.

## Renouvellement anticipé du crédit syndiqué

Dans le cadre d'une gestion proactive de ses financements, le Groupe SEB a renégocié en juillet dernier avec ses banques partenaires sa ligne de crédit syndiqué de 560 millions d'euros établie en 2011 et arrivant à échéance en février 2016. Profitant de conditions de marché favorables et s'appuyant sur le même *pool* de 7 banques, le Groupe a signé le 31 juillet 2014 la mise en place d'un nouveau

crédit syndiqué de 560 millions d'euros à 5 ans, avec deux options d'extension de 1 an. Ce financement vient en appui du programme de billets de trésorerie de 600 millions d'euros mais peut également être utilisé pour tout autre besoin. À travers ce renouvellement anticipé, le Groupe a conforté son architecture financière et allégé son coût de financement.

## Le Groupe SEB récompensé

Le Groupe SEB a reçu en 2014 un certain nombre de distinctions dans des domaines variés :

### LE SERVICE CONSOMMATEURS DE GROUPE SEB FRANCE ÉLU SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE

Le Service consommateurs de Groupe SEB France a remporté en octobre 2014 le Prix du Meilleur Service Client 2015. Ce concours évalue chaque année la qualité de la relation client des sociétés sélectionnées, en passant au crible tous les points de contacts avec les consommateurs : appels téléphoniques, formulaires de contact ou e-mails, réseaux sociaux et navigation sur six de nos sites marques (Seb, Calor, Moulinex, Krups, Tefal, Rowenta). Pas moins de 3 150 critères ont été évalués au cours des 10 semaines de tests et 215 tests mystères ont été effectués.

### TROPHÉE DE LA RELATION ACTIONNAIRES

Le Groupe SEB a remporté trois récompenses dans le cadre des premiers Trophées de la Relation Actionnaires du magazine français Le Revenu.

Ces prix sont attribués aux sociétés jugées les plus méritantes sur la base des appréciations obtenues dans les catégories suivantes : Meilleurs Services Actionnaires, palmarès des Assemblées générales et Meilleurs sites Internet. Le Groupe a ainsi obtenu le Trophée d'argent de la Meilleure Assemblée générale, le Trophée de bronze du Meilleur site Internet, et le Super Trophée de bronze (tous sujets confondus).

### TROPHÉE DES ACHATS

La 8<sup>e</sup> édition des Trophées des Achats organisée par la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (Paris, 16 juin) a récompensé la Direction des Achats du Groupe SEB pour la transformation opérée dans la fonction, en deux ans. Les jurés, des professionnels des Achats, ont sélectionné les meilleurs de leurs pairs dans 7 catégories. Dans la plus prestigieuse, « Directeur et Équipe Achats de l'année », le Groupe SEB a été remarqué pour la mise en place d'une filière Achats Monde professionnelle : 300 personnes dans 11 pays travaillent en étroite relation avec le business, avec des objectifs de création de valeur, de performance et de compétitivité.

## 4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

Ventes (en millions €)	2014	2013	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	700	666	+ 5,1 %	+ 5,1 %
Autres pays de l'Europe occidentale	849	821	+ 3,5 %	+ 2,8 %
Amérique du Nord	496	468	+ 5,9 %	+ 4,0 %
Amérique du Sud	421	426	- 1,3 %	+ 6,9 %
Asie-Pacifique	1 132	1 087	+ 4,2 %	+ 7,9 %
Europe centrale, Russie et autres pays	655	693	- 5,6 %	+ 0,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 253</b>	<b>4 161</b>	<b>+ 2,2 %</b>	<b>+ 4,6 %</b>

Ventes (en millions €)	4 <sup>e</sup> trim. 2014	4 <sup>e</sup> trim. 2013	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	275	252	+ 9,2 %	+ 9,2 %
Autres pays de l'Europe occidentale	305	305	- 0,0 %	- 1,2 %
Amérique du Nord	171	149	+ 14,4 %	+ 5,0 %
Amérique du Sud	128	119	+ 7,3 %	+ 11,0 %
Asie-Pacifique	315	296	+ 6,6 %	+ 3,5 %
Europe centrale, Russie et autres pays	204	207	- 1,4 %	+ 7,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 398</b>	<b>1 328</b>	<b>+ 5,3 %</b>	<b>+ 4,9 %</b>

En 2014, le contexte macro-économique mondial s'est caractérisé par une croissance molle, sous la conjonction notamment d'incertitudes ou de turbulences dans plusieurs pays émergents et de situations critiques dans certaines parties du globe. L'année a également été marquée par une grande volatilité des devises, avec la faiblesse continue de nombreuses monnaies face à l'euro, phénomène qui s'est encore accentué au 4<sup>e</sup> trimestre avec en particulier l'effondrement du rouble, tandis que par ailleurs s'appréciaient le dollar américain et le yuan chinois.

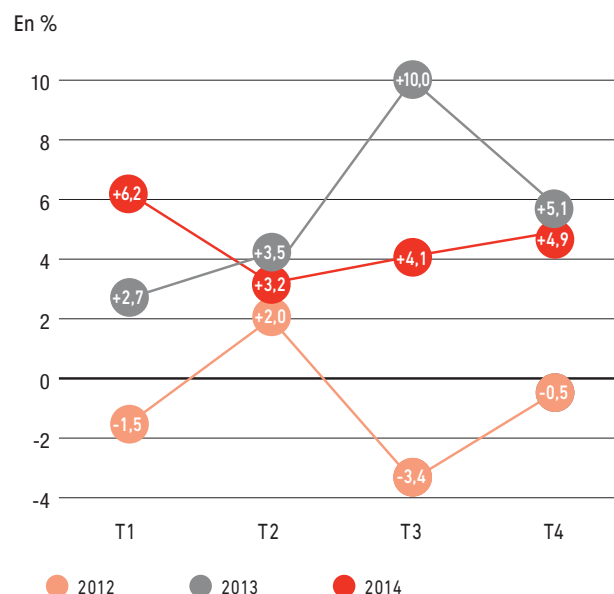
Dans un environnement hautement concurrentiel et promotionnel, le marché du Petit Équipement Domestique est resté positif mais hétérogène selon les pays.

Avec des ventes 2014 de 4 253 millions d'euros, tirées par les volumes, le Groupe SEB a réalisé une progression faciale de 2,2 % et une croissance de 4,6 % à taux de change et périmètre constants. En 2014, la croissance organique a donc été soutenue, comme annoncé, portée par la contribution positive de la quasi-totalité des grands marchés du Groupe à l'exception de la Russie et du Japon. L'innovation a, une nouvelle fois, confirmé son rôle moteur. Dans cet environnement, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 2 % dans les pays matures (54 % du chiffre d'affaires 2014) et de 8 % dans les nouvelles économies (46 % du chiffre d'affaires 2014).

Les ventes ont été impactées par un effet devises de - 132 millions d'euros, dans la continuité de 2013 (impact négatif de - 116 millions d'euros). Cet effet s'explique par la baisse de la plupart des devises de fonctionnement du Groupe par rapport à l'euro et a été constaté en grande partie au premier semestre. Au deuxième semestre, l'impact sur le chiffre d'affaires est plus modéré, plusieurs évolutions contraires se compensant.

L'effet périmètre représente un impact de + 33 millions d'euros sur l'année et provient de la consolidation au 1<sup>er</sup> janvier 2014 de Groupe SEB India (ex-Maharaja Whiteline) et de la société canadienne Coranco.

### + CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES PAR TRIMESTRE EN 2012, 2013 ET 2014



## Performance produits

Le Groupe s'appuie sur une dynamique produits alimentée par de nouveaux concepts, l'introduction de nouvelles fonctionnalités, le renouvellement du design, l'ouverture de nouvelles catégories, l'extension géographique de certaines gammes, etc. Parmi ces nouveautés, quelques produits ont servi de locomotives pour l'ensemble de l'offre.

La dynamique produits du Groupe s'est confirmée en 2014 et, de plus en plus, elle couvre un spectre mondial élargi, avec des produits spécifiquement dédiés à certains marchés.

Les différentes catégories de produits ont contribué à la performance du Groupe de la façon suivante :

- **le confort domestique** progresse fortement, en particulier au Brésil et en Colombie, grâce aux ventilateurs portés par le succès de la gamme Turbo Silencio. L'Asie a également participé à la croissance de cette catégorie tandis que l'activité en déshumidificateurs d'air s'est développée ;
- **l'entretien de la maison** a connu une nouvelle année de croissance soutenue. Les aspirateurs sans sac réalisent une forte progression grâce à l'extension de la gamme et notamment à Silence Force Multi Cyclonic, modèle ultra-silencieux qui a rencontré un grand succès. Les aspirateurs balais Air Force ont poursuivi leur bonne dynamique. 2014 a été l'année de l'entrée en vigueur en Europe de l'étiquetage énergie des aspirateurs et de la limitation de leur puissance à 1 600 W. Cette échéance avait été anticipée et le Groupe a donc disposé d'une gamme entièrement conforme à la nouvelle réglementation dès le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et parmi les mieux positionnées par rapport aux différents critères de performance mis en évidence par l'étiquetage ;
- **la préparation des aliments** a été très contrastée et a vu son activité baisser légèrement en raison du déclin des hachoirs à viande, produit typique du marché russe, et du ralentissement des ventes de Fresh Express. A contrario, l'activité a bénéficié du fort développement des ventes en robots cuiseurs avec le déploiement du Cuisine Companion en France et son lancement en Espagne, Portugal et Italie, trois marchés importants pour cette catégorie ;
- **le soin du linge** affiche une croissance solide de son chiffre d'affaires. Les fers vapeur sont en hausse, avec des progressions, en particulier, en France, en Turquie et au Mexique qui ont plus que compensé une baisse d'activité en Russie et au Japon. Les ventes de générateurs vapeur ont été bien orientées, tirées notamment par la France et le succès de la gamme Easy Control. Le Groupe a bénéficié de l'élargissement géographique des défroisseurs, notamment en Asie du Sud Est ;

■ **l'activité soin de la personne** a souffert de la faiblesse du marché russe et de la non-reconduction d'une opération de fidélisation avec un distributeur en Espagne. En coiffure, l'activité a été atone en sèche-cheveux mais a bénéficié du succès du styler Volume 24 et de Steampod, le lisseur professionnel conçu en partenariat avec L'Oréal. L'épilation est quasi stable avec une poursuite du succès de l'épilateur sans douleur Soft Extrême ;

■ **les articles culinaires** ont connu une croissance de leurs ventes en 2014, malgré un effet de base difficile lié à une opération de fidélisation d'un distributeur allemand. L'activité a notamment été tirée par la Chine où Supor a poursuivi ses gains de parts de marché. Les ventes de poêles et casseroles à poignée fixe ont été stables, le développement d'All-Clad en Amérique du Nord, de la Colombie et de la Chine permettant de compenser un effet de base difficile. Les gammes Ingenio à poignées amovibles ont été dynamiques et ont, en particulier, bénéficié d'une opération de fidélisation chez un distributeur en France. Les ventes d'autocuiseurs ont progressé grâce au développement au Moyen-Orient, au Canada et des gammes Clipso malgré un contexte de marché peu porteur en France et au Japon ;

■ **la cuisson électrique** signe une très belle année et bénéficie de nombreuses sources de croissance. Optigrill a confirmé son succès avec un fort développement sur le marché américain alimenté par un élargissement continu de sa distribution et un déploiement dans de nombreux pays. Le multicuiseur Cookeo réalise de nouvelles avancées tirées notamment par d'excellentes performances sur le marché français. Actifry poursuit son développement grâce en particulier au marché allemand et au lancement de la nouvelle génération Actifry Express. Les gains de compétitivité obtenus en internalisant la production des friteuses classiques chez Supor ont permis d'enregistrer une nouvelle croissance et de confirmer une position de leader mondial. Les cuiseurs à riz ont connu un fort développement porté par les gains de part de marché de Supor en Chine ;

■ **la préparation des boissons** est en légère croissance. En café portionné, dans un contexte qui est resté très concurrentiel, le Groupe a bénéficié du lancement d'Inissia qui a dynamisé les ventes de Nespresso tandis que Dolce Gusto a bien défendu ses positions après une année de forte croissance en 2013. Les machines à café expresso automatiques ont continué leur fort développement grâce à l'élargissement de la gamme et à des gains de parts de marché en Allemagne. Les machines à bière ont progressé, tirées par Beertender et le lancement de The Sub. En bouilloires, l'activité est pénalisée par un recul marqué des ventes au Japon que des avancées en Chine n'ont pas pu compenser.

## Performance géographique

### FRANCE : UNE TRÈS BONNE FIN D'ANNÉE

Dans un marché légèrement positif, nos ventes se sont fortement accélérées au 4<sup>e</sup> trimestre, affichant une progression de 9,2 %, après un 3<sup>e</sup> trimestre pourtant déjà solide, à + 4,6 %. Le Groupe signe ainsi son sixième trimestre consécutif de croissance ainsi qu'un très bon second semestre. Cette activité vigoureuse est portée par le petit

électroménager, qui a bénéficié d'une grande vitalité produits, ainsi que par un programme de fidélisation en articles culinaires mis en place en novembre dans une enseigne de la grande distribution. Elle a permis au Groupe de continuer à surperformer le marché et de renforcer encore ses positions en France. En produits électriques, les principaux moteurs de cette dynamique sont toujours la préparation des aliments (robots pâtisseries, *blenders* et surtout le robot cuiseur

Cuisine Companion, qui s'est fermement établi sur le marché), le multicuiseur Cookeo, dont les ventes ont été plus que doublées, les aspirateurs, les cafetières Nespresso, les machines à bière pression, les friteuses traditionnelles... En repassage, l'activité a été plus difficile mais le Groupe a surperformé un marché en repli et renforcé ses positions. En soin de la personne, nos ventes sont en baisse. Dans un marché des articles culinaires toujours en retrait, le Groupe a réalisé une fin d'année positive, sans toutefois pouvoir rattraper une activité jusque-là plutôt morose.

## AUTRES PAYS DE L'EUROPE OCCIDENTALE : UNE ACTIVITÉ SATISFAISANTE

En Europe occidentale, le marché du petit électroménager a connu une croissance solide en 2014 tandis que celui des articles culinaires a en revanche été plus tendu. Malgré un historique 2013 exigeant, le Groupe réalise une bonne performance dans la quasi-totalité des pays européens. Sur l'année, les ventes affichent une croissance organique de + 2,8 % malgré un 4<sup>e</sup> trimestre en léger repli (- 1,2 % en organique). En Allemagne, nous terminons l'année avec un chiffre d'affaires stable après un 4<sup>e</sup> trimestre en recul marqué du fait de la non-récurrence d'un important programme de fidélisation en articles culinaires fin 2013. Cette opération exclue, les ventes ont sensiblement progressé, grâce notamment aux avancées réalisées en friteuses, Actifry en tête, au très bon accueil de notre offre d'aspirateurs « Energy label » et à une très forte dynamique en cafetières expresso automatiques. Par ailleurs, la croissance est restée très ferme au Royaume-Uni, avec une fin d'année vigoureuse, tirée en particulier par le café portionné (Nespresso et Dolce Gusto), Actifry et Optigrill. En Espagne, malgré l'absence d'opération de fidélisation d'ampleur comme en 2013, le Groupe fait une belle année dans presque toutes les familles de produits et renforce encore ses positions sur un marché du petit électroménager en nette reprise. Il en est de même en Italie, où nous avons bénéficié au 4<sup>e</sup> trimestre d'une forte impulsion du robot cuiseur Cuisine Companion et réalisé de solides performances en fers et en machines Nespresso. Aux Pays-Bas et en Scandinavie, l'activité a été globalement soutenue et en redressement notable par rapport à 2013.

## AMÉRIQUE DU NORD : UNE DYNAMIQUE AMÉRICAINE RENFORCÉE

Après un début d'année pénalisé par une météorologie défavorable, la reprise de l'économie américaine a eu un effet positif sur nos ventes en Amérique du Nord : leur croissance organique s'est établie à + 4 % sur l'année. Cette progression soutenue, qui s'est améliorée au fil des trimestres, est tirée essentiellement par l'activité aux États-Unis, où la croissance en dollars a dépassé 8 % au 4<sup>e</sup> trimestre. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette forte performance. En articles culinaires se sont conjugués un net regain d'activité de T-fal en cœur de gamme, une forte dynamique d'All-Clad sur le segment *premium* et un développement solide d'Imusa en produits ethniques. En électrique culinaire, nous avons poursuivi l'élargissement de la distribution d'Optigrill, dont le succès se confirme. En repassage, l'introduction de nouveaux modèles de fers Rowenta et T-fal ainsi que des avancées en défroisseurs ont porté la croissance. Le renforcement de notre présence dans les points de vente physiques et sur Internet ainsi que la réussite de plusieurs opérations promotionnelles spécifiques ont également contribué à la performance 2014. Au Canada, dans un marché moins porteur et pénalisé par l'affaiblissement du dollar canadien, le Groupe a vu l'activité marquer le pas en fin d'année

après des mois de croissance ininterrompue. Les ventes annuelles restent néanmoins en légère progression à taux de change et périmètre constants. Enfin, au Mexique, notre chiffre d'affaires 2014 est légèrement supérieur à celui de 2013 en monnaie locale, tiré notamment par les articles culinaires et les fers.

## AMÉRIQUE DU SUD : UNE FORTE ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE AU 4<sup>e</sup> TRIMESTRE

Avec une nouvelle accélération de la croissance de ses ventes, le Groupe a confirmé au 4<sup>e</sup> trimestre les bonnes performances réalisées depuis le début de l'année. Au Brésil, nous avons dû faire face aux incertitudes économiques, aux enjeux monétaires, à une inflation accrue et à une consommation ralentie, perturbée en outre par les élections. La faiblesse du real nous a conduits à passer en début d'année des hausses de prix qui ont contribué à compliquer notre activité commerciale. Dans ce contexte tendu, le chiffre d'affaires 2014 du Groupe progresse cependant fortement, dynamisé par un excellent 4<sup>e</sup> trimestre (+ 11,3 % à parités et structure constantes), porté par le petit électroménager, et notamment les ventilateurs, les cafetières Dolce Gusto, le repassage et les machines à laver semi-automatiques. L'activité reste plus difficile en articles culinaires, mais s'est stabilisée en fin d'année. En Colombie, à l'issue d'un 4<sup>e</sup> trimestre en progression modérée, les ventes annuelles du Groupe affichent une croissance organique solide, à mettre au compte des produits électriques tels que les ventilateurs et les fers, ainsi que du fort soutien publicitaire et marketing dont Imusa a bénéficié dans le cadre des événements organisés autour de ses 80 ans.

## ASIE-PACIFIQUE : UNE BELLE PERFORMANCE GLOBALE, HORS JAPON

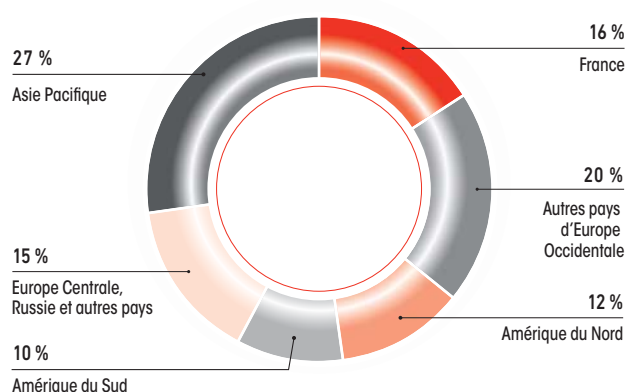
Avec une progression des ventes de + 4,2 % en euros et de + 7,9 % en devises locales, le Groupe réalise une année satisfaisante, marquée toutefois par un contraste fort entre vitalité soutenue en Chine et tensions importantes au Japon. Le 4<sup>e</sup> trimestre est globalement en ligne avec la performance annuelle, avec une croissance organique un peu plus modérée, à + 3,5 %. Le Groupe a connu au Japon une année très difficile sous la conjonction de multiples facteurs négatifs tels que la faiblesse du yen face à l'euro, des hausses de prix compensatoires fortement impactantes sur les volumes et une consommation affectée par l'augmentation du taux de TVA le 1<sup>er</sup> avril. Malgré les actions mises en œuvre, nos ventes 2014 sont en recul très significatif, contrastant avec des années de forte dynamique. A contrario, le Groupe a réalisé une croissance très vigoureuse, quasi-linéaire au fil des trimestres, de son chiffre d'affaires en Chine. De fait, dans un marché du Petit Équipement Domestique bien orienté, le déploiement d'une offre produits en permanence enrichie de nouveautés, l'expansion territoriale continue, notamment dans les villes de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rang, et le développement accéléré des ventes en ligne ont permis à Supor de poursuivre le renforcement de ses positions, tant en articles culinaires qu'en petit électroménager. Dans la grande majorité des autres pays de la zone, l'activité a été très satisfaisante, avec une mention spéciale pour la Corée du Sud qui a fait une très belle année.

## EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS : UNE ACTIVITÉ FERME, FREINÉE PAR LA RUSSIE

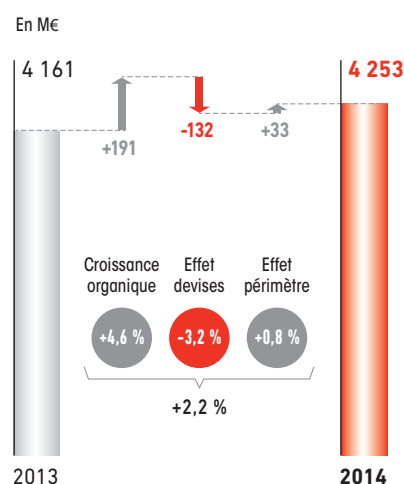
Dans cette zone troublée par la crise en Russie et en Ukraine ainsi que par des effets devises majeurs (rouble, livre turque, hryvnia ukrainienne notamment), l'activité du Groupe a été fortement affectée. En Russie, notre chiffre d'affaires 2014 est en forte baisse à parités constantes. La conjoncture économique s'est dégradée au fil des mois et la demande a été pénalisée par la hausse de l'inflation. Dans un contexte concurrentiel et promotionnel exacerbé, l'effondrement du rouble en décembre a rendu la situation encore plus difficile en fin d'année. Toutefois, le Groupe a réalisé au 4<sup>e</sup> trimestre des ventes quasi-stables grâce à un rebond de l'activité dans certaines familles de produits et à

deux programmes de fidélisation mis en place avec des distributeurs. Mais le contexte général actuel du pays et le manque de visibilité ne nous permettent pas à ce stade d'extrapoler cette performance sur 2015. Il en va de même pour le net redressement de notre chiffre d'affaires et de nos parts de marché en Ukraine en fin d'année. Dans les pays d'Europe centrale, notre performance a été très satisfaisante et le dernier trimestre vigoureux, notamment en Pologne. En Turquie, après deux années difficiles, nous avons renoué avec une croissance organique très robuste et renforcé significativement nos positions sur le marché grâce en particulier à des progrès notables en soin du linge et en entretien des sols. Enfin, le Groupe a réalisé une bonne année au Moyen-Orient et en Égypte, malgré un contexte plus tendu sur les derniers mois.

### + RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES 2014



### + ÉVOLUTION DES VENTES 2013-2014





## 4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

### Compte de résultats

**Le résultat opérationnel d'activité** est en baisse de 10,3 % par rapport à 2013, à 368 millions d'euros, fortement pénalisé par un effet devises négatif de 94 millions d'euros, de l'ordre de 3 fois supérieur à celui de l'année passée. Cet impact défavorable majeur provient essentiellement de la dépréciation du rouble, du yen, du real brésilien et de la livre turque face à l'euro. À parités et structure constantes, le résultat opérationnel d'activité s'élève à 462 millions d'euros, en croissance de 12,6 %, supérieure à celle de 2013, qui s'était établie à + 7,2 %.

Les facteurs d'évolution du résultat opérationnel d'activité à taux de change et périmètre constants sont les suivants :

- un effet volume positif de 60 millions d'euros (contre + 66 millions d'euros en 2013), issu de la croissance organique soutenue des ventes, en particulier en Chine, France, Europe occidentale et sur le continent américain ;
- un retour à un effet prix-mix positif, à hauteur de 13 millions d'euros, à mettre au compte à la fois des augmentations de prix compensatoires passées dans les pays aux devises fortement dépréciées (Russie, Japon, Brésil...) et d'un mix-produit qui a bénéficié des nouveaux lancements et d'une montée en gamme ;
- une efficacité opérationnelle accrue qui génère sur l'exercice 28 millions d'euros d'économies. Portée par des gains de productivité, des actions de simplification et des économies sur les achats, elle a plus que contrebalancé une sous-activité industrielle dans certains sites français liée à la situation en Russie ;
- une augmentation des moyens moteurs de 26 millions d'euros, avec en particulier des investissements en publicité et marketing en croissance de plus de 7 % à devises constantes ;
- une augmentation des frais commerciaux et administratifs, à hauteur de 23 millions d'euros, provenant d'un renforcement des équipes sur le terrain, d'investissements chez Supor en soutien de la croissance, d'effets périmètre et de coûts ponctuels liés au nouveau siège social.

**Le résultat d'exploitation** s'élève à 314 millions d'euros, contre 364 millions d'euros en 2013. Cette baisse reflète principalement le recul du résultat opérationnel d'activité. Il s'entend après Intéressement et Participation, pour un montant de 33 millions d'euros, en retrait de 4 millions d'euros par rapport à 2013. Par ailleurs, les Autres Produits et Charges s'élèvent à - 21 millions d'euros, incluant diverses charges et provisions pour restructuration (réaménagements industriels en cours au Brésil, arrêt de la production du pesage à Rumilly en France...).

**Le résultat financier** poursuit son amélioration et s'établit à - 49 millions contre - 55 millions d'euros en 2013. Les charges financières sur la dette sont inchangées par rapport à l'an dernier à - 31 millions d'euros et résultent d'un taux de financement moyen du Groupe et d'une dette moyenne globalement stables sur la période. Les autres charges financières s'améliorent et bénéficient de la non-récurrence de la provision pour dépréciation de 7,5 millions d'euros concernant les titres de la société indienne Maharaja Whiteline, qui avait pesé en 2013.

**Le résultat net part du Groupe** s'établit à 170 millions d'euros en repli de 14,9 % par rapport à 2014. Cette baisse découle en quasi-totalité de la baisse du résultat d'exploitation. La charge d'impôt diminue à 71 millions d'euros contre 87 millions d'euros l'an dernier soit un impôt au taux effectif de 26,9 % (28,2 % en 2013). Le résultat net part du Groupe intègre également des intérêts minoritaires en progression à 24 millions d'euros (contre 22 millions d'euros en 2013), reflets des excellentes performances de Supor en Chine.

4

## Bilan

**Les capitaux propres consolidés** s'établissent à 1 724 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 532 millions d'euros au 31 décembre 2013, incluant une contribution des intérêts minoritaires de 174 millions d'euros (143 millions d'euros au 31 décembre 2013). Cette évolution résulte principalement des facteurs suivants :

- des écarts de conversion positifs de 70 millions d'euros résultant de la hausse du yuan chinois par rapport à l'euro en fin d'exercice ;
- le résultat net de la période pour 194 millions d'euros au total, diminué des dividendes versés en 2014 au titre de l'exercice 2013, soit 78 millions d'euros.

Les fonds propres sont présentés nets de l'autocontrôle. À fin 2014, le Groupe détenait 1 291 242 actions propres contre 1 412 347 à fin 2013. Cette variation s'explique par les cessions d'actions lors de levées d'options d'achat.

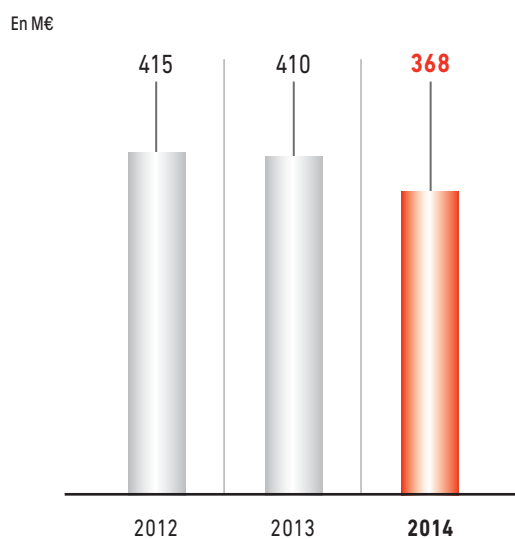
**La dette financière nette** s'élève à 453 millions d'euros contre 416 millions d'euros à fin décembre 2013. Cette évolution prend en compte une solide génération de trésorerie d'exploitation (175 millions d'euros), le décaissement de 78 millions d'euros au titre des dividendes et plusieurs décaissements exceptionnels (investissement dans le nouveau siège du Groupe, rachat des minoritaires d'Asia

Fan et Maharaja Whiteline et rachat d'actions). Le besoin en fonds de roulement, stable en valeur, s'améliore légèrement en ratio, représentant 22,4 % des ventes en fin d'année, contre 22,7 % un an auparavant.

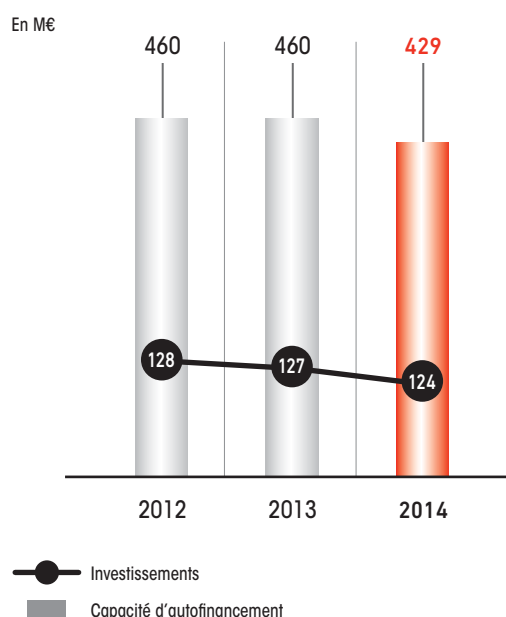
Le ratio dette nette/fonds propres s'établit à 26 % (contre 27 % à fin 2013) tandis que le ratio dette nette/EBITDA atteint 1,00 contre 0,86 à fin 2013. Le bilan du Groupe reste sain et s'appuie sur une architecture de financements solide et diversifiée. Plus d'informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement sont disponibles dans la note 24 aux états financiers consolidés.

**Les investissements** industriels se sont élevés à 124 millions d'euros proches des niveaux de 2013 (127 millions d'euros). D'une manière générale, ils sont principalement corporels (à hauteur de 70 % environ), avec une répartition quasi équivalente entre les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits d'une part, et les équipements de production (mises en place de nouvelles lignes d'assemblage, presses à injecter, etc.) et/ou la remise en état des bâtiments d'autre part. Le solde de 30 % de ces investissements est constitué de frais de développement capitalisés ainsi que de logiciels informatiques liés notamment à la production et au développement des magasins sous enseignes propres du Groupe.

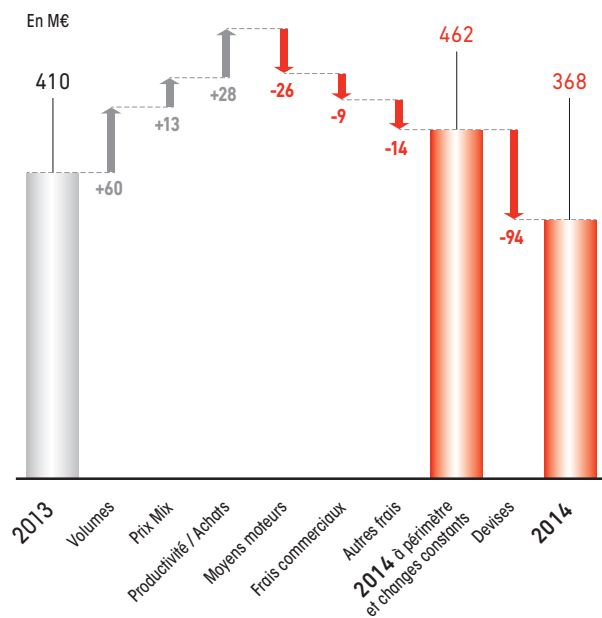
+ ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ



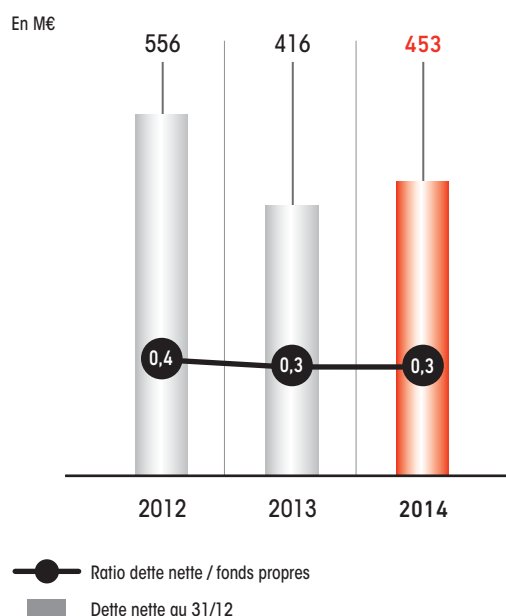
+ AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS



+ CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ



+ DETTE FINANCIÈRE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT



---

## 4.4. PERSPECTIVES

---

L'année 2015 a démarré dans un environnement assez similaire à celui qui a prévalu en 2014, avec une conjoncture incertaine et des enjeux devises qui s'annoncent à nouveau très significatifs.

À ce stade, le Groupe table pour 2015 sur le maintien d'une demande globalement bien orientée, quoique contrastée selon les pays. Il entend consolider ses performances en Europe et en Amérique du Nord, maintenir une dynamique toujours robuste en Chine et renouer avec la croissance au Japon. Quant à la Russie et à l'Ukraine, le contexte actuel nous conduit à faire preuve de prudence.

La faiblesse persistante de certaines devises conjuguée à l'appréciation des deux principales devises d'achat (le dollar et le yuan) induira vraisemblablement sur 2015 un nouvel impact négatif majeur des parités monétaires sur le résultat opérationnel d'activité. Face à cet enjeu, le Groupe poursuivra ses investissements d'innovation et d'activation en magasins tout en intensifiant son programme d'amélioration opérationnelle.

Dans ces circonstances, le Groupe SEB vise à réaliser en 2015 une nouvelle croissance organique soutenue de ses ventes et une progression de son résultat opérationnel d'activité à structure et parités constantes en accélération par rapport à celle de 2014.

## 4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A.

SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a essentiellement une activité de holding et de pilotage des activités du Groupe ; les activités industrielles et commerciales sont exercées par ses filiales.

De ce fait, les résultats sociaux de SEB S.A. et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent qu'imparfaitement et avec retard la performance du Groupe, car essentiellement dépendants des distributions de dividendes.

Les principaux éléments retracés dans les comptes concernent :

■ en produits :

- les dividendes reçus des filiales : 147,2 millions d'euros (158,4 millions d'euros en 2013) ;

■ en charges :

- la rémunération des services rendus par SEB Développement, filiale de SEB S.A., pour un montant de 2,7 millions d'euros (2,8 millions d'euros en 2013).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, SEB S.A. délègue intégralement à sa filiale SEB Développement l'assistance qu'elle apportait à ses filiales en matière de prospection de nouveaux marchés, de promotion et de développement des ventes sur les marchés étrangers, de prestations administratives et financières, ainsi qu'en matière de recherche, d'innovation et de propriété industrielle.

L'exercice social se clôture par un résultat net de 82,7 millions d'euros (153,1 millions d'euros en 2013).

## Faits marquants de l'exercice

### BERTRAND NEUSCHWANDER NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET NOUVEAU SALARIÉ DE SEB S.A.

Le Conseil d'administration, sur proposition de son Président Thierry de La Tour d'Artaise, a nommé Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué du Groupe SEB. Le Groupe, qui a doublé de taille depuis dix ans, a souhaité par cette nomination renforcer son efficacité opérationnelle et accélérer son développement. Dans ce cadre, Bertrand Neuschwander est devenu sur l'exercice salarié de SEB S.A.

### CRÉDIT SYNDIQUÉ RENOUVELÉ PAR ANTICIPATION

Dans le cadre d'une gestion pro-active de ses financements, la société SEB S.A. a renégocié en juillet dernier avec ses banques partenaires sa ligne de crédit syndiqué de 560 millions d'euros établie en 2011 et à échéance en février 2016.

Profitant de conditions de marché très favorables aux emprunteurs et s'appuyant sur le même pool composé de 7 banques, le Groupe a ainsi signé le 31 juillet 2014 la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué de 560 millions d'euros – montant inchangé – à 5 ans, avec deux options d'extension de 1 an. Ce financement vient en appui du programme de billets de trésorerie de 600 millions d'euros mais peut également être utilisé pour d'autres besoins.







5



## COMPTES CONSOLIDÉS

<b>5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS</b>	<b>122</b>	<b>5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>129</b>
<b>5.2. RATIOS CONSOLIDÉS</b>	<b>123</b>	<b>5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>185</b>
<b>5.3. ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>124</b>		
Compte de résultat consolidé	124		
État du résultat global consolidé	124		
Bilan consolidé	125		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	126		
Évolution des capitaux propres consolidés	127		

## 5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2014	2013	2012	2011 <sup>(f)</sup>	2010 <sup>(f)</sup>	2009	2008	2007 <sup>(f)</sup>	2006 <sup>(f)</sup>	2005 <sup>(f)</sup>
<b>RÉSULTATS</b>										
Ventes France	700	666	689	705	712	685	668	640	595	591
Ventes hors de France	3 553	3 495	3 371	3 258	2 940	2 491	2 562	2 230	2 057	1 872
Ventes totales	4 253	4 161	4 060	3 963	3 652	3 176	3 230	2 870	2 652	2 463
Résultat opérationnel d'activité (anc. Marge opérationnelle)	368	410	415	455	438	355	342	301	262	262
Résultat d'exploitation	314	364	368	402	349	248	279	237	153	183
Résultat net revenant à SEB S.A.	170	200	194	236	220	146	152	145	87	102
Amortissements et provisions pour dépréciation	123	112	109	115	117	124	110	88	97	114
Frais de personnel <sup>(b)</sup>	753	737	698	665	627	549	563	540	534	516
Intéressement, participation et abondement	33	37	48	44	50	33	38	33	26	29
EBITDA <sup>(c)</sup>	434	475	475	516	468	372	388	329	247	291
EBITDA ajusté <sup>(e)</sup>	455	485	474	511	488	416	394	351	324	323
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>										
Capitaux propres après affectation	1 650	1 460	1 395	1 279	1 487	1 169	992	814	770	757
Dette financière nette	453	416	556	673	131	243	649	658	422	423
Actif immobilisé	1 593	1 413	1 434	1 453	1 249	1 163	1 184	1 060	766	773
Investissements	201	127	128	131	140	109	116	92	85	99
Stocks et en-cours	823	731	681	702	635	466	615	528	517	450
Clients	768	740	836	828	733	627	646	627	646	630
Trésorerie provenant de l'exploitation	271	298	313	242	256	558	165	228	154	153
Effectifs au 31 décembre (en unités)	25 759	24 682	24 758	24 927	23 058	20 663	18 879	13 048	13 741	14 396
<b>ACTIONS (EN €) <sup>(g)</sup></b>										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 169	50 169	50 169	49 952	49 952	49 952	50 912	50 881	51 057	50 940
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	48 694	48 344	47 718	47 886	47 414	46 477	47 326	48 620	48 610	48 888
Résultat net ajusté dilué par action	3,45	4,08	4,01	4,81	4,54	3,13	3,18	2,92	1,78	2,07
Revenu net	1,44	1,39	1,32	1,25	1,17	1,04	0,94	0,93	0,85	0,8
Rendement net de l'action (en %) <sup>(d)</sup>	2,34	2,12	2,37	2,15	1,51	2,62	4,38	2,26	2,37	2,61
Cours extrêmes :										
+ haut	68,99	69,5	67,85	82,15	82,78	40,53	44,00	48,15	38,07	30,88
+ bas	56,85	51,5	46,70	52,0	39,15	16,44	19,71	35,33	26,70	26,10
Cours au 31 décembre	61,57	65,7	55,71	58,12	77,73	39,70	21,46	41,33	35,87	30,67
Capitalisation boursière (en millions €)	3 088,9	3 296,1	2 794,9	2 903,2	3 882,8	1 983	1 093	2 103	1 831	1 562
Moyenne des transactions journalières en actions	56 210	75 245	90 232	143 151	107 282	88 830	117 527	127 638	75 681	63 243

(a) Avec Lagostina depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005 et Panex depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005.

(b) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(c) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survalueurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(d) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(e) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(f) Les bilans et comptes de résultats 2005, 2006, 2007, 2010, 2011 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

(g) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action.

## 5.2. RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2014	2013	2012	2011 <sup>(b)</sup>	2010 <sup>(b)</sup>	2009	2008	2007	2006	2005
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	11,09	13,66	14,47	15,27	18,04	15,69	18,85	17,71	10,88	14,83
Résultat net/Ventes	4,00	4,80	4,78	5,96	6,03	4,59	4,69	5,04	3,28	4,13
<b>RATIOS FINANCIERS</b>										
Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation <sup>(c)</sup>	26,27	27,14	38,04	50,14	8,48	22,52	71,64	76,12	51,7	52,85
Frais financiers nets/Ventes	1,15	1,32	1,54	0,68	0,44	0,86	1,5	1,21	1,15	1,02
Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) <sup>(c)</sup>	1,00	0,86	1,17	1,32	0,27	0,59	1,65	1,87	1,3	1,31
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(a)</sup></b>										
Investissement/Ventes	4,73	3,05	3,14	3,55	3,86	3,44	3,6	3,2	3,21	4,03

(a) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(b) Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

(c) Suite nouvelle définition de l'endettement financier net. Note 1.4.8

## 5.3. ÉTATS FINANCIERS

### Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Produits des activités ordinaires (note 3)	4 253,1	4 161,3	4 059,7
Frais opérationnels (note 4)	(3 885,1)	(3 750,9)	(3 644,3)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ <sup>(a)</sup></b>	<b>368,0</b>	<b>410,4</b>	<b>415,4</b>
Intéressement et participation (note 5)	(33,3)	(37,2)	(48,2)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>334,7</b>	<b>373,2</b>	<b>367,2</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(21,0)	(9,5)	0,4
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>313,7</b>	<b>363,8</b>	<b>367,6</b>
Coût de l'endettement financier (note 7)	(31,2)	(31,0)	(29,3)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(17,8)	(23,9)	(33,4)
Résultat des entreprises associées			
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>264,7</b>	<b>308,9</b>	<b>304,9</b>
Impôt sur les résultats (note 8)	(71,2)	(87,2)	(94,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>193,5</b>	<b>221,7</b>	<b>210,7</b>
Part des minoritaires (note 20)	(23,6)	(22,0)	(16,5)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>170,0</b>	<b>199,8</b>	<b>194,2</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)</b>			
Résultat net de base par action (note 9)	3,49	4,13	4,07
Résultat net dilué par action (note 9)	3,45	4,08	4,01

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

### État du résultat global consolidé

(en millions €)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net avant part des minoritaires	193,5	221,7	210,7
Écarts de conversion	69,8	(81,2)	(25,9)
Couvertures des flux de trésorerie futurs	35,1	(12,5)	10,7
Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts <sup>(a) (b)</sup>	(9,4)	0,2	(20,3)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	95,6	(93,5)	(35,5)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>	<b>289,1</b>	<b>128,2</b>	<b>175,2</b>
Part des minoritaires	(39,5)	(19,2)	(14,4)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE</b>	<b>249,6</b>	<b>109,0</b>	<b>160,8</b>

(a) Éléments non recyclables en résultat.

(b) L'effet avant impôt de cette réévaluation est disponible dans la note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres.

## Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

<b>ACTIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2014</b>	31/12/2013	31/12/2012
Goodwill (note 10)	512,1	448,2	461,7
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	464,1	411,8	434,0
Immobilisations corporelles (note 11)	587,1	485,9	491,0
Participations dans les entreprises associées (note 13)			
Autres participations (note 13)	16,0	57,4	38,0
Autres actifs financiers non courants (note 13)	13,9	9,5	9,1
Impôts différés (note 8)	34,9	52,0	47,9
Autres créances non courantes (note 17)	5,9	6,0	9,0
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	8,5		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>1 642,5</b>	<b>1 470,8</b>	<b>1 490,8</b>
Stocks et en-cours (note 15)	822,8	731,1	681,0
Clients (note 16)	768,3	740,2	835,8
Autres créances courantes (note 17)	137,8	116,7	83,8
Impôt courant	35,0	33,3	41,0
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	50,9	2,8	14,9
Autres placements financiers (note 24)	172,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	341,4	426,3	398,7
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 328,7</b>	<b>2 050,4</b>	<b>2 055,1</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 971,2</b>	<b>3 521,2</b>	<b>3 545,9</b>

<b>PASSIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2014</b>	31/12/2013	31/12/2012
Capital (note 19)	50,2	50,2	50,2
Réserves consolidées (note 19)	1 579,9	1 414,2	1 372,7
Actions propres (note 19)	(79,0)	(74,7)	(91,1)
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>1 551,0</b>	<b>1 389,7</b>	<b>1 331,8</b>
<b>Intérêts minoritaires</b> (note 20)	<b>173,5</b>	<b>142,6</b>	<b>130,3</b>
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 724,5</b>	<b>1 532,3</b>	<b>1 462,1</b>
Impôts différés (note 8)	65,3	71,3	82,0
Provisions non courantes (note 21)	192,9	180,9	179,7
Dettes financières non courantes (note 24)	576,9	627,0	653,6
Autres passifs non courants (note 23)	38,4	33,3	30,8
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	1,9		
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>875,4</b>	<b>912,5</b>	<b>946,1</b>
Provisions courantes (note 21)	55,6	45,6	50,6
Fournisseurs (note 23)	637,3	524,8	508,0
Autres passifs courants (note 23)	260,3	251,3	239,7
Impôt exigible	20,8	26,6	31,4
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	8,2	13,5	9,5
Dettes financières courantes (note 24)	389,1	214,6	298,6
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 371,3</b>	<b>1 076,4</b>	<b>1 137,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 971,2</b>	<b>3 521,2</b>	<b>3 545,9</b>

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>170,0</b>	<b>199,8</b>	<b>194,2</b>
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11)	122,8	111,7	109,0
Variation des provisions (note 21)	3,7	8,9	4,6
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25)	(6,3)	(2,9)	(1,9)
Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2)	10,2	6,0	9,0
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	2,7	(3,2)	
<b>Autres éléments</b>			
Résultat part des minoritaires (note 20)	23,6	22,0	16,5
Charge d'impôt exigible et différé (note 8)	71,2	86,5	97,3
Coût de l'endettement financier net (note 7)	31,2	31,2	31,1
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(a)</sup></b>	<b>429,2</b>	<b>459,9</b>	<b>459,7</b>
Variation des stocks et en-cours (note 15)	(70,2)	(89,4)	15,3
Variation des clients (note 16)	(28,9)	37,3	(17,1)
Variation des fournisseurs (note 23)	72,8	36,1	(3,4)
Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23)	(6,1)	(23,4)	(7,6)
Impôts versés	(94,6)	(91,2)	(103,1)
Intérêts nets versés	(31,2)	(31,2)	(31,1)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>271,0</b>	<b>298,1</b>	<b>312,7</b>
Encaissements sur cessions d'actifs (note 11)	6,6	11,5	5,6
Investissements corporels (note 11)	(187,6)	(114,2)	(111,3)
Investissements logiciels et incorporels (note 10)	(13,4)	(12,8)	(16,3)
Autres investissements financiers (notes 13 et 24)	(171,1)	(3,1)	(12,2)
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2)	5,9	(25,2)	
Incidence des autres variations de périmètre (note 2)			
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(359,7)</b>	<b>(143,8)</b>	<b>(134,2)</b>
Variation de la dette financière non courante (note 24)	(50,1)	39,2	121,6
Variation de la dette financière courante (note 24)	173,8	(132,4)	(35,5)
Augmentation de capital (note 19)			9,3
Transactions entre actionnaires (note 20)	(23,2)	(10,2)	(1,3)
Mouvements sur actions propres (note 19.4)	(6,0)	21,2	(4,7)
Dividendes versés, y compris minoritaires	(78,0)	(73,6)	(67,8)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>16,5</b>	<b>(155,9)</b>	<b>21,5</b>
Incidence des variations de taux de change	(12,7)	29,1	2,7
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(84,9)</b>	<b>27,6</b>	<b>202,7</b>
Trésorerie en début d'exercice (note 18)	426,3	398,7	196,0
Trésorerie en fin d'exercice (note 18)	341,4	426,3	398,7

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.



## Évolution des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>997,4</b>	<b>185,3</b>	<b>(93,3)</b>	<b>1 218,4</b>	<b>123,4</b>	<b>1 341,8</b>
Résultat net de la période			194,2			194,2	16,5	210,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(9,6)	(23,8)		(33,4)	(2,1)	(35,5)
<i>Total des gains et pertes</i>			184,6	(23,8)		160,8	14,4	175,2
Distribution de dividendes			(61,9)			(61,9)	(5,9)	(67,8)
Augmentation de capital	0,2	9,2				9,4		9,4
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					2,2	2,2		2,2
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(4,5)			(4,5)		(4,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions			8,3			8,3		8,3
Autres mouvements			(0,9)			(0,9)	(1,6)	(2,5)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 123,0</b>	<b>161,5</b>	<b>(91,1)</b>	<b>1 331,8</b>	<b>130,3</b>	<b>1 462,1</b>
Résultat net de la période			199,8			199,8	22,0	221,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(12,3)	(78,5)		(90,8)	(2,7)	(93,5)
<i>Total des gains et pertes</i>			187,5	(78,5)		109,0	19,2	128,2
Distribution de dividendes			(66,1)			(66,1)	(7,5)	(73,6)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					16,4	16,4		16,4
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			3,1			3,1		3,1
Option de souscription ou d'achat d'actions			6,0			6,0		6,0
Autres mouvements			(10,4)			(10,4)	0,5	(9,9)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013 (NOTE 19)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 243,1</b>	<b>83,0</b>	<b>(74,7)</b>	<b>1 389,7</b>	<b>142,6</b>	<b>1 532,3</b>
Résultat net de la période			170,0			170,0	23,6	193,5
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			25,7	53,9		79,6	15,9	95,5
<i>Total des gains et pertes</i>			195,7	53,9		249,6	39,5	289,1
Distribution de dividendes			(70,2)			(70,2)	(7,8)	(78,0)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					(4,4)	(4,4)		(4,4)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,0)			(1,0)		(1,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions			7,1			7,1		7,1
Autres mouvements			(19,8)			(19,8)	(0,8)	(20,6)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014 (NOTE 19)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 354,8</b>	<b>137,0</b>	<b>(79,0)</b>	<b>1 551,0</b>	<b>173,5</b>	<b>1 724,5</b>
<b>DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2014</b>						<b>(74,5)</b>		<b>(74,5)</b>
<b>SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 354,8</b>	<b>137,0</b>	<b>(79,0)</b>	<b>1 476,5</b>	<b>173,5</b>	<b>1 650,0</b>

<b>+</b>	<b>NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>129</b>	<b>NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>159</b>
	Note 1.1. Périmètre et critères de consolidation	130		
	Note 1.2. Conversion des états financiers et des transactions en devises	130	<b>NOTE 21 AUTRES PROVISIONS</b>	<b>160</b>
	Note 1.3. Recours à des estimations	130	Note 21.1. Garantie après vente	161
	Note 1.4. Principes et méthodes d'évaluation appliqués	131	Note 21.2. Litiges en cours et autres risques	161
	Note 1.5. Présentation du compte de résultat	136	Note 21.3. Provision pour restructuration	161
	<b>NOTE 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>137</b>	<b>NOTE 22 AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>162</b>
	Note 2.1. Opérations de l'année 2014	137	Note 22.1. Hypothèses retenues	162
	Note 2.2. Opérations de l'année 2013	138	Note 22.2. Détails des engagements	163
	<b>NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>139</b>	Note 22.3. Charges comptabilisées	163
	Note 3.1. Par zone d'implantation d'actifs	139	Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	164
	Note 3.2. Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation et par secteurs d'activité	142	Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice	165
	<b>NOTE 4 FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>142</b>	Note 22.6. Évolution des engagements	165
	<b>NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>143</b>	Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis	166
	<b>NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>144</b>	Note 22.8. Autres informations	167
	Note 6.1. Charges de restructuration et d'adaptation	144	<b>NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS</b>	<b>167</b>
	Note 6.2. Dépréciation d'actifs	144	<b>NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>168</b>
	Note 6.3. Divers et réalisation d'actifs	144	Note 24.1. Endettement financier brut	168
	<b>NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>145</b>	Note 24.2. Endettement financier net	169
	<b>NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>145</b>	<b>NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>170</b>
	Note 8.1. Charge d'impôt	145	Note 25.1. Instruments financiers	170
	Note 8.2. Analyse de la charge d'impôt	145	Note 25.2. Dérivés	172
	Note 8.3. Impôts différés au bilan	146	Note 25.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	173
	Note 8.4. Autres informations	147	<b>NOTE 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>173</b>
	<b>NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>147</b>	Note 26.1. Gestion des risques	173
	<b>NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>148</b>	Note 26.2. Risque de marché	173
	<b>NOTE 11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>151</b>	Note 26.3. Risque de liquidité	177
	<b>NOTE 12 CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>154</b>	Note 26.4. Risque de crédit	177
	<b>NOTE 13 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>154</b>	<b>NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>178</b>
	Note 13.1. Participations	154	<b>NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>178</b>
	Note 13.2. Autres actifs financiers non courants	154	Note 28.1. Opérations spécifiques	178
	<b>NOTE 14 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS</b>	<b>155</b>	Note 28.2. Opérations courantes	178
	<b>NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS</b>	<b>155</b>	<b>NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>179</b>
	<b>NOTE 16 CLIENTS</b>	<b>155</b>	Note 29.1. Faits exceptionnels et litiges	179
	<b>NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>156</b>	Note 29.2. Passifs éventuels	179
	<b>NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>156</b>	<b>NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>179</b>
	<b>NOTE 19 CAPITAUX PROPRES</b>	<b>156</b>	Note 30.1. Entreprises associées et non consolidées	179
	Note 19.1. Composition du capital social	156	Note 30.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	180
	Note 19.2. Paiements fondés sur des actions	157	<b>NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS</b>	<b>181</b>
	Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	158	<b>NOTE 32 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)</b>	<b>182</b>
	Note 19.4. Actions propres	158	Note 32.1. Sociétés consolidées par intégration globale	182
			Note 32.2. Entreprises associées	184
			Note 32.3. Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %	184

## 5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Chiffres au 31 décembre (en millions d'euros)

Le « Groupe SEB » constitué de SEB S.A. et de ses filiales est la référence mondiale de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment.

La société SEB S.A. À son siège social Chemin du Petit-Bois à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

### NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 24 février 2015.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2014 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2013 et 2012 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2014. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm)). Il comprend les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

#### Nouveaux textes d'application obligatoire

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 les normes, amendements et interprétations suivants sont d'application obligatoire :

- « Pack Consolidation » : IFRS 10 « États financiers consolidés, IFRS 11 « Accords conjoints » ; IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités » ; Amendements à IAS 27 « États financiers individuels », Amendements à IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et dans des coentreprises » :
- IFRS 10 introduit une nouvelle définition du contrôle reposant sur la notion de pouvoir, sur l'exposition (et les droits) à des rendements variables et sur la capacité d'exercer ce pouvoir afin d'influencer les rendements,
- IFRS 11 précise que la notion de contrôle conjoint repose sur l'existence d'un accord contractuel et le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Cette norme supprime la méthode de consolidation dite de « l'intégration proportionnelle » et définit la notion « d'opérations conjointes » comptabilisées à hauteur des quotes-parts d'actifs, passifs, produits et charges contrôlés en vertu du contrat et la notion de « coentreprises » consolidées selon la méthode de la mise en équivalence,
- IFRS 12 qui définit l'ensemble des informations à fournir sur les participations détenues dans d'autres entités ;

- amendement à IAS 32 « Présentation des instruments financiers ». Cet amendement concerne plus précisément la compensation des actifs et passifs financiers ;
- amendement à IAS 36 « Dépréciation des actifs » : cet amendement concerne les informations à fournir et plus particulièrement la valeur recouvrable des actifs financiers ;
- amendement à IAS 39 « Instruments financiers » : cet amendement concerne le maintien de la relation de couverture en cas de novation des dérivés.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

#### Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à une application anticipée en 2014. Ces textes ne devraient toutefois pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe :

- IFRIC 21 : « Droits ou taxes » : cette interprétation rappelle que les taxes doivent être comptabilisées conformément à leur fait générateur tel que défini par la loi indépendamment de leur assiette de calcul ;
- amendements à IAS 16 (immobilisations corporelles) et IAS 38 (immobilisations incorporelles) portant sur les modes d'amortissement acceptables. L'IASB a ainsi précisé que l'utilisation d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée car ne permet pas de refléter la consommation des avantages économiques liés à un actif incorporel. Cette présomption pouvant être réfutée dans certaines circonstances ;
- amendement à IFRS 11 « Accords conjoints » traitant de l'acquisition d'une participation dans une entreprise commune ;
- amendement à IAS 19 « Avantage au personnel » qui s'applique aux contributions des membres du personnel ou des tiers à des régimes à prestations définies. Certaines contributions pouvant désormais être comptabilisées en déduction du coût des services rendus de la période pendant laquelle le service est rendu ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (décembre 2013) applicables au 1<sup>er</sup> juillet 2014 : ces amendements concernent principalement, les informations relatives aux parties liées (IAS 24) et plus particulièrement des clarifications portant sur la notion de

prestations du personnel « clé » de la Direction, les paiements fondés sur des actions (IFRS 2) et notamment une clarification de la notion de « conditions d'acquisition », l'information sectorielle (IFRS 8) et l'information à fournir sur les critères de regroupement ainsi que la réconciliation des actifs par secteur avec l'ensemble des actifs de l'entité, la clarification de la notion de juste valeur pour les créances et dettes court terme et la possibilité de compenser des actifs et passifs financiers (IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »), et, la comptabilisation d'une contrepartie conditionnelle lors de regroupements d'entreprise (IFRS 3).

### Note 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Au 31 décembre 2014, aucune société n'est mise en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 32.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

### Note 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES

#### 1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;
- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

#### 1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en OCI, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Toutefois, pour les actifs et les passifs financiers qui ne constituent pas des éléments monétaires, toute variation de juste valeur, y compris les variations de change, est comptabilisée selon les principes applicables aux catégories d'actifs financiers auxquels ils se rattachent.

Pour comptabiliser les pertes et les gains de change, les actifs financiers monétaires sont comptabilisés au coût amorti en devises d'origine. Les différences de change provenant de la variation du coût amorti sont reconnues en compte de résultat, les autres variations sont reconnues directement en capitaux propres.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

### Note 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêt des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et

réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (*impairment*).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22.1), des impôts différés (note 1.4.10), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 10), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.11 et 1.4.12), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4 – Instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.11 – Paiements en actions).

## Note 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

### 1.4.1. Immobilisations incorporelles

#### A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

#### B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

#### C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « *Goodwill* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par unités génératrices de trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.



### 1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

■ constructions :	10 à 40 ans ;
■ matériel, installation et équipement industriels :	10 ans ;
■ matériel et équipement de bureau :	3 à 10 ans ;
■ matériel de transport :	4 à 5 ans ;
■ outillage :	1 à 5 ans.

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Conformément à la norme IAS 17 « contrats de location », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

### 1.4.3. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques.

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

Le Groupe SEB a regroupé ses immobilisations en unités génératrices de trésorerie correspondant chacune à un site de production, divisé le cas échéant par famille de produits. Les immobilisations qui sont rattachées à ces UGT comprennent essentiellement des outillages et autres moyens industriels (bâtiments et machines principalement). Les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens constituent des UGT indépendantes tout comme les entités du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liée.

Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

### 1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

#### A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

#### Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêté comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Toute dépréciation significative ou durable est quant à elle directement comptabilisée en compte de résultat.

#### Actifs comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances ainsi que les actifs détenus jusqu'à l'échéance.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les éventuels passifs financiers couverts par des *swaps* de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les



variations de juste valeur du *swap* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

### C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IAS 39 et 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

#### 1.4.5. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

#### 1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont dépréciées, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

#### 1.4.7. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

#### 1.4.8. Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui ont une échéance inférieure à un an et sont cessibles facilement. Il comprend également d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

#### 1.4.9. Titres autodétenus

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres autodétenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

#### 1.4.10. Impôts sur les résultats

La rubrique « Impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- b) soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une forte probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

#### 1.4.11. Avantages au personnel

##### A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraites dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

##### Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

##### Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets des modifications ou réductions de régimes sont comptabilisés en résultat opérationnel d'activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

##### B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

En application de la norme IAS 19 révisée par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies non reconnus au 31 décembre 2009 et les coûts des services passés ont été comptabilisés en réserves consolidées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

##### C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ». L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options). La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué d'une prime d'incessibilité et de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

#### D) PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉS

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

### 1.4.12. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

#### A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

#### B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

#### C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

### 1.4.13. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garantie) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations simples, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

### 1.4.14. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill*) constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

## Note 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 1.5.1. Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

### 1.5.2. Résultat opérationnel d'activité et frais opérationnels

Le Groupe utilise le résultat opérationnel d'activité comme principal indicateur de performance. Le résultat opérationnel d'activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

### 1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel d'activité diminué de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

### 1.5.4. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 6) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ;
- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très exceptionnels (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

### 1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### 1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

## NOTE 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Note 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2014

#### Coranco

Le Groupe SEB a conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. Cette société est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 16 décembre 2013 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	16 décembre 2013
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	19,6
Stocks	1,2
Clients et autres créances	2,8
Dette nette	4,1
Fournisseurs et autres dettes	(2,4)
Autres actifs nets	0,0
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>25,3</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>25,3</b>
Intérêts minoritaires	
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE CORANCO</b>	<b>25,3</b>
<i>Goodwill</i>	0,0

(a) Constitués principalement du droit d'utilisation de la licence Lagostina sur la durée résiduelle du contrat.

#### Maharaja Whiteline

Le Groupe SEB avait pris, le 16 décembre 2011, une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Créée en 1976, Maharaja Whiteline est une société dont la marque est historiquement implantée dans le Nord et l'Ouest de l'Inde. Dans un marché encore très atomisé, elle fait partie des leaders avec un portefeuille de produits qui couvre plusieurs familles du Petit Équipement Domestique. Maharaja Whiteline est notamment une marque reconnue en mixeurs broyeurs, appareils emblématiques de l'électrique culinaire en Inde. La société s'appuie sur un réseau de 330 distributeurs et ses produits sont présents dans plus de 26 000 points de vente. Elle avait réalisé sur l'exercice 2010/2011 (exercice clos le 31 mars) un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros.

Cette société dispose d'un site de production à Baddi, dans l'état de l'Himachal Pradesh, au nord de l'Inde, et emploie quelque 350 personnes.

Depuis cette acquisition, le Groupe SEB détenait 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de la famille fondatrice. Le Groupe avait décidé de ne pas consolider cette société en 2012 et 2013 compte tenu notamment d'une fiabilité insuffisante des chiffres et de son caractère peu significatif dans les agrégats du Groupe. La participation dans cette société était donc présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

Les performances économiques de Maharaja Whiteline étant inférieures aux hypothèses retenues lors de l'acquisition des titres de la société, une dépréciation avait été comptabilisée en 2012 en autres produits et charges financiers à hauteur de 25,3 millions d'euros. Une dépréciation complémentaire de 7,5 millions d'euros a été comptabilisée en 2013 en autres produits et charges financiers, ramenant la valeur nette des titres à 20 millions d'euros.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, cette société est consolidée par intégration globale, le Groupe considérant avoir pris le contrôle effectif de cette société fin 2013. La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 1<sup>er</sup> janvier 2014 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	14,8
Stocks	3,5
Clients et autres créances	1,6
Dette nette	(7,0)
Fournisseurs et autres dettes	(4,4)
Autres passifs nets	(8,4)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>0,1</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>55 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>0,1</b>
Intérêts minoritaires	0,0
<b>VALEUR D'ENTRÉE DE MAHARAJA WHITELINE</b>	<b>20,1</b>
<i>Goodwill</i>	20,0

(a) Dont marque Maharaja Whiteline estimée par des experts indépendants à 9,5 M€.

Le 21 avril 2014, le Groupe SEB a acquis les 45 % des titres de la société Maharaja Whiteline détenus précédemment par son partenaire portant ainsi sa participation à 100 %. Cette opération entre actionnaires est venue directement impacter les capitaux propres du Groupe. Le Groupe SEB est ensuite venu recapitaliser cette filiale à hauteur de 8,5 millions d'euros.

Le 13 novembre 2014, Maharaja Whiteline a été renommée Groupe SEB India.

#### Key Ingredient

Un accord transactionnel a été signé le 21 décembre 2013 avec l'ancien dirigeant de Key Ingredient pour l'acquisition de ses actions (30 % du capital). Les conditions suspensives ayant été levées début 2014, le Groupe SEB détient dorénavant 100 % des titres de cette société. Cette société étant considérée comme non significative au regard des critères de consolidation du Groupe, la valeur de ses titres est présentée sur la ligne « autres participations ».



### Asia Fan

En date des 10 juillet 2014 et 17 novembre 2014, le Groupe SEB a acquis la quasi-totalité des intérêts minoritaires précédemment détenus par les actionnaires fondateurs dans sa filiale vietnamienne dont le contrôle avait été pris le 31 mai 2011. Cette opération entre actionnaires portant sa participation à près de 100 % est venue directement impacter les capitaux propres du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a créé début 2014, une filiale en Afrique du Sud nommée Groupe SEB South Africa.

### Note 2.2. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2013

---

#### Égypte

Le Groupe SEB a créé au 1<sup>er</sup> trimestre 2013 une filiale – qu'il détient à hauteur de 75 % – avec le groupe industriel égyptien Zahran, qui a des positions de premier rang sur le marché du petit équipement de la maison en Égypte et était jusque-là le distributeur de référence du Groupe en articles culinaires. La société Groupe SEB Egypt for

Household Appliances constitue la première implantation directe du Groupe SEB en Afrique et a pour objectif de donner une impulsion forte aux ventes du Groupe dans ce pays, jusque-là réalisées de façon indirecte par des distributeurs.

#### Coranco

Le Groupe SEB avait conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. Compte tenu de la date d'acquisition, cette société n'avait pas été consolidée au 31 décembre 2013. La valeur des titres de cette société était présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

#### Fusion ZJ Lesu et ZJ Supor

La fusion de ces deux entités chinoises était une simple restructuration juridique sans aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Aucune opération n'était venue faire évoluer le périmètre de consolidation en 2012.



## NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

### Note 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occiden- tale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra- Groupe	Total
<b>2014</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	696,2	818,0	481,5	419,7	1 021,0	597,7		4 034,2
Produits externes	691,4	77,4	0,5	7,4	981,5	12,2	(1 551,4)	218,9
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 387,6</b>	<b>895,4</b>	<b>482,0</b>	<b>427,1</b>	<b>2 002,5</b>	<b>609,9</b>	<b>(1 551,4)</b>	<b>4 253,1</b>
Résultat opérationnel d'activité	74,7	50,6	2,3	25,7	160,8	61,4	(7,6)	368,0
Résultat d'exploitation	38,5	48,1	1,2	12,0	160,4	61,0	(7,6)	313,7
Résultat financier								(49,0)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(71,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>193,5</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	726,2	440,7	427,5	441,0	1 228,5	319,4	(285,2)	3 298,1
Actifs financiers <sup>(b)</sup>								603,2
Actifs d'impôts								69,9
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 971,2</b>
Passifs sectoriels	474,7	272,4	88,2	93,6	376,0	116,9	(237,3)	1 184,5
Dettes financières								976,1
Passifs d'impôts								86,0
Capitaux propres								1 724,5
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 971,2</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	144,8	4,8	2,9	11,7	32,8	4,0		201,1
Dotations aux amortissements	65,3	5,7	6,9	9,3	31,2	1,8		120,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,2			2,6				2,8

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Y compris autres placements financiers.

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra- Groupe	Total
<b>2013</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	664,5	792,1	457,3	425,3	960,6	631,6		3 931,4
Produits externes	721,7	78,0	0,5	8,0	955,3	5,7	(1 539,3)	229,9
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 386,2</b>	<b>870,1</b>	<b>457,8</b>	<b>433,3</b>	<b>1 915,9</b>	<b>637,3</b>	<b>(1 539,3)</b>	<b>4 161,3</b>
Résultat opérationnel d'activité	73,5	47,6	(3,3)	25,0	174,8	88,7	4,1	410,4
Résultat d'exploitation	35,7	47,1	(7,2)	18,7	174,8	90,6	4,1	363,8
Résultat financier								(54,8)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(87,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>221,7</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	628,3	430,0	351,8	415,7	1 082,3	299,2	(267,5)	2 939,8
Actifs financiers								496,1
Actifs d'impôts								85,3
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 521,2</b>
Passifs sectoriels	427,1	274,9	63,0	87,3	306,7	98,8	(221,8)	1 036,0
Dettes financières								855,0
Passifs d'impôts								98,0
Capitaux propres								1 532,2
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 521,2</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	70,5	5,8	3,5	16,5	28,8	1,9		127,0
Dotations aux amortissements	61,4	6,4	4,4	9,9	27,7	1,4		111,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,5							0,5

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra- Groupe	Total
<b>2012</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	688,0	735,5	444,9	449,5	986,0	661,1		3 965,0
Produits externes	704,3	75,5	1,2	12,9	742,7	5,7	(1 447,6)	94,7
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 392,3</b>	<b>811,0</b>	<b>446,1</b>	<b>462,4</b>	<b>1 728,7</b>	<b>666,8</b>	<b>(1 447,6)</b>	<b>4 059,7</b>
Résultat opérationnel d'activité	109,3	42,3	(9,0)	37,6	136,3	111,2	(12,4)	415,4
Résultat d'exploitation	69,6	39,3	(9,4)	33,9	136,0	110,6	(12,4)	367,6
Résultat financier								(62,7)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(94,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>210,7</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	646,8	431,9	367,2	438,7	1 100,2	320,2	(308,7)	2 996,3
Actifs financiers								460,8
Actifs d'impôts								88,8
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 545,9</b>
Passifs sectoriels	426,1	278,4	66,8	104,3	274,5	119,8	(261,1)	1 008,7
Dettes financières								961,7
Passifs d'impôts								113,4
Capitaux propres								1 462,1
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 545,9</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	70,7	5,8	2,6	14,0	31,7	2,7		127,5
Dotations aux amortissements	58,4	7,4	4,5	11,1	25,4	1,4		108,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,3			0,4				0,7

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone, par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

### Note 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en millions €)	2014	2013	2012
France	699,7	665,8	688,5
Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	849,5	820,6	758,5
Amérique du Nord	495,7	468,0	457,5
Amérique du Sud	420,9	426,4	451,0
Asie/Pacifique	1 132,5	1 087,1	991,5
Europe centrale, Russie et autres pays	654,9	693,4	712,7
<b>TOTAL</b>	<b>4 253,1</b>	<b>4 161,3</b>	<b>4 059,7</b>

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(en millions €)	2014	2013	2012
Articles culinaires	1 340,7	1 329,6	1 304,4
Petit électroménager	2 912,4	2 831,7	2 755,3
<b>TOTAL</b>	<b>4 253,1</b>	<b>4 161,3</b>	<b>4 059,7</b>

## NOTE 4 FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2014	2013 <sup>(a)</sup>	2012 <sup>(a)</sup>
Achats (matières et marchandises)	(2 045,8)	(1 918,8)	(1 907,3)
Main-d'œuvre directe	(195,3)	(192,1)	(170,8)
Frais de transports	(125,8)	(133,5)	(126,5)
Autres frais industriels	(272,1)	(298,6)	(275,5)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(2 639,0)</b>	<b>(2 543,0)</b>	<b>(2 480,1)</b>
Frais de recherche et développement	(81,6)	(75,6)	(69,8)
Publicité	(104,1)	(108,9)	(103,2)
Frais commerciaux et administratifs	(1 060,4)	(1 023,4)	(991,2)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(3 885,1)</b>	<b>(3 750,9)</b>	<b>(3 644,3)</b>

(a) Après réallocation de certains frais industriels.

**NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL**

(en millions €)	2014	2013	2012
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(528,6)	(511,5)	(485,1)
Charges sociales	(119,1)	(121,8)	(119,5)
Charges de retraite	(48,8)	(46,6)	(45,1)
Services rendus pour la période	(11,7)	(8,4)	(7,4)
Intéressement et participation des salariés	(33,3)	(37,2)	(48,2)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(741,4)</b>	<b>(725,5)</b>	<b>(705,2)</b>

Répartition par zone géographique 2014	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays <sup>(b)</sup>	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire) <sup>(b)</sup>	(379,5)	(78,3)	(46,6)	(53,8)	(151,2)	(32,0)	(741,4)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 838	1 357	677	2 409	13 636	1 111	25 028

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

Répartition par zone géographique 2013	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays <sup>(b)</sup>	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(377,8)	(78,0)	(44,1)	(59,5)	(135,4)	(30,7)	(725,5)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 849	1 357	680	2 671	13 303	804	24 664

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Hors Groupe SEB India.

Répartition par zone géographique 2012	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(375,6)	(77,1)	(44,2)	(63,7)	(115,6)	(29,2)	(705,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 901	1 394	684	2 692	12 334	718	23 723

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

Classifications (en %)	2014	2013	2012
Main-d'œuvre directe	48,0	48,2	48,9
Employés	40,5	40,4	40,7
Managers	11,5	11,4	10,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions €)	2014	2013	2012
Charges de restructuration et d'adaptation	(20,0)	(9,0)	(1,9)
Dépréciation d'Actifs		(0,5)	(1,0)
Divers et réalisation d'actifs	(1,0)		3,3
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(21,0)</b>	<b>(9,5)</b>	<b>0,4</b>

### Note 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

#### 2014

Les charges de restructuration s'élèvent à 20,0 millions d'euros et concernent principalement :

- une réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 7,4 millions d'euros ;
- la poursuite du redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour 3,8 millions d'euros ;
- les frais liés à l'arrêt de l'activité Pesage et diverses actions d'adaptation en France compensées en partie par la reprise d'un ancien litige pour une charge nette de 3,0 millions d'euros ;
- l'annonce de la fermeture du site de Copacabana en Colombie et du transfert de la production sur le site de RioNegro pour 1,9 million d'euros ;
- une réorganisation des forces de vente en Allemagne et en Espagne pour respectivement 1,4 million d'euros et 0,9 million d'euros.

#### 2013

Les charges de restructuration s'élevaient à 9 millions d'euros et s'expliquaient principalement par les éléments suivants :

- un redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour environ 3,6 millions d'euros ;
- une redéfinition de la force de vente aux États-Unis pour 3,4 millions d'euros ;
- une charge de 0,6 million d'euros liée à un nouveau dispositif d'aménagement de fin de carrière en France ;
- une charge complémentaire de 0,6 million d'euros liée au suivi de la restructuration amorcée en 2009 sur le site d'Omegna en Italie.

#### 2012

En 2012, les charges de restructuration d'environ 4 millions d'euros concernaient principalement le Brésil, la Colombie, l'Espagne, l'Italie sans qu'aucun plan ne soit significatif pris individuellement. Les dispositifs de préretraites et d'aménagements de fin de carrière existants en France avaient donné lieu à des reprises nettes de provision pour environ 1,9 million d'euros.

### Note 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

#### 2014

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux

de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles.

En 2014, aucune dépréciation d'actif n'a été enregistrée dans le cadre de ces tests.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2014 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,09 % (7,52 % en 2013 et 7,75 % en 2012) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés (identique depuis 3 ans).

D'une façon générale, les tests conduits fin 2014 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme).

#### 2013 et 2012

En 2013 et 2012, aucune dépréciation d'actif significative n'avait été enregistrée.

### Note 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS

#### 2014

En 2014, une indemnité de 1,9 million d'euros perçue par la filiale colombienne au titre de la garantie de passif octroyée dans le cadre de l'acquisition de IMUSA en février 2011 est venue compenser en partie des coûts de dépollution et l'abandon de certains projets stratégiques au Brésil s'élevant à plus de 3 millions d'euros.

#### 2013

En 2013, une plus value de cession de 4,8 millions d'euros dégagée lors de la vente d'un immeuble détenu à Lyon dans le cadre du déménagement de certaines équipes sur le site d'Écully, était venue contrebalancer divers coûts non significatifs dont des dépenses juridiques liées au litige existant avec notre actionnaire minoritaire en Inde.

#### 2012

Ce poste est principalement composé du produit de la vente d'un immeuble détenu en Iran et cédé dans le cadre de la liquidation d'une ancienne filiale pour 2,1 millions d'euros.



## NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(31,2)</b>	<b>(31,0)</b>	<b>(29,3)</b>
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(4,4)	(4,7)	(6,3)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(1,7)	(1,8)	6,9
Autres	(11,7)	(17,4)	(34,0)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(17,8)</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(33,4)</b>

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en résultat opérationnel d'activité. Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

En 2012, la ligne « autres » comprenait notamment une provision pour dépréciation des titres de la société Maharaja Whiteline pour 25,3 millions d'euros, acquise fin 2011 mais non consolidée. En 2013, une dépréciation complémentaire des titres de cette société avait été comptabilisée à hauteur de 7,5 millions d'euros afin notamment de répercuter l'impact lié à la dépréciation de la Roupie indienne sur cet investissement. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, cette société est entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe.

## NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### Note 8.1. CHARGE D'IMPÔT

(en millions €)	2014	2013	2012
Impôts courants	85,5	94,7	84,9
Impôts différés nets	(14,3)	(7,5)	9,3
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>71,2</b>	<b>87,2</b>	<b>94,2</b>

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Allemagne, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 32) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

### Note 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

La différence entre le taux effectif d'imposition de 26,9 % (28,2 % en 2013 et 30,9 % en 2012) et le taux normal en France au titre de 2014 de 38 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2014	2013	2012
<b>TAUX NORMAL D'IMPÔTS</b>	<b>38,0</b>	<b>38,0</b>	<b>36,1</b>
Effet des différences de taux <sup>(a)</sup>	(17,6)	(15,5)	(9,4)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	4,3	2,4	2,9
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(2,2)	(1,7)	(0,6)
Autres <sup>(b)</sup>	4,4	5,0	1,9
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>26,9</b>	<b>28,2</b>	<b>30,9</b>

(a) La ligne « Effet des différences de taux » est notamment impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine.

(b) La ligne « Autres » comprend notamment la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales, la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement, et la taxe sur les dividendes (0,8 %) et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement.

En 2013, cette ligne comprenait l'impact de la non-déductibilité de la dépréciation des titres de Maharaja (0,8 %), la nouvelle taxe sur les dividendes (0,6 %) et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement. En 2012, cette ligne comprenait principalement l'impact de la non-déductibilité de la dépréciation de Maharaja (2,8 %).

Le résultat avant impôt s'élève à 264,7 millions d'euros en 2014 contre 308,9 millions d'euros en 2013 et 304,9 millions d'euros en 2012.

## Note 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN

(en millions €)	2014	2013	2012
Actifs incorporels (marques)	(108,8)	(94,1)	(97,6)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(4,4)	(5,0)	(5,0)
Immobilisations corporelles	(36,4)	(33,9)	(39,0)
Sur pertes reportables nettes	13,7	12,6	15,7
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	52,8	46,4	40,1
Élimination des profits intra-Groupe	23,9	20,5	21,7
Sur autres différences temporaires	28,8	34,1	29,9
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(30,4)</b>	<b>(19,3)</b>	<b>(34,2)</b>
Dont :			
Impôts différés actifs	34,9	52,0	47,9
Impôts différés passifs	65,3	71,3	82,0

Les impôts différés sur les autres différences temporaires sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2012</b>	<b>(34,2)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	7,5
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,8
Effet des variations de taux de change	2,1
Effet des variations de périmètre	
Autres	(0,5)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2013</b>	<b>(19,3)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	14,3
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	(13,9)
Effet des variations de taux de change	(7,3)
Effet des variations de périmètre	(4,2)
Autres	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2014</b>	<b>(30,4)</b>

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

**Note 8.4. AUTRES INFORMATIONS**

Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

Au 31/12/2014 (en millions €)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2015	1,4		1,4
2016	0,1		0,1
2017			
2018	0,1		0,1
2019 et au-delà		29,7	29,7
Sans limite	0,1	44,6	44,7
<b>TOTAL</b>	<b>1,7</b>	<b>74,3</b>	<b>75,9</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 69,3 millions d'euros en 2013 à 74,3 millions d'euros en 2014. Il concerne essentiellement l'Allemagne (27,6 millions en 2014, 26,7 millions en 2013 et 28,1 millions en 2012), les États-Unis (28,3 millions en 2014, 22,3 millions en 2013 et 21,9 millions en 2012), l'Espagne (4,2 millions en 2014, 5,7 millions en 2013 et 5,7 millions en 2012) et le Brésil

(6,2 millions en 2014, 3,2 millions en 2013 et 2,0 millions en 2012). Les pertes fiscales du Royaume-Uni ont donné lieu cette année à la reconnaissance d'un impôt différé actif pour leur totalité, l'impôt non activé à ce titre au cours des exercices passés s'élevait à 4,5 millions d'euros en 2013 et 8,5 millions d'euros en 2012.

**NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION**

(en millions €)	2014	2013	2012
<i>Numérateur</i>			
Résultat net revenant à SEB S.A.	170,0	199,8	194,2
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	170,0	199,8	194,2
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	48 694 391	48 343 868	47 718 373
Effet des actions ordinaires dilutives	495 319	575 507	640 528
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	49 189 711	48 919 375	48 358 901
<b>Résultat par action de base (en €)</b>	<b>3,49</b>	<b>4,13</b>	<b>4,07</b>
<b>Résultat par action dilué (en €)</b>	<b>3,45</b>	<b>4,08</b>	<b>4,01</b>

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants et aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2). En 2013, le nombre de stock-options non prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action car ayant un effet antidilutif s'élève à 407 425.

## NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations d'amortissement sont comptabilisées en résultat opérationnel d'activité.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou SEB et Calor à vocation régionale.

2014 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,3	340,9	493,4	74,5	36,5	56,0	1 020,6
Acquisitions/ augmentations	0,1			4,2	4,6	4,5	13,4
Cessions	(1,0)			(2,1)	(7,1)	(1,2)	(11,4)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	19,6	9,5	20,0	7,0		(5,3)	50,8
Écart de conversion	1,2	27,1	49,8	0,7		5,0	83,8
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>39,2</b>	<b>377,5</b>	<b>563,2</b>	<b>84,3</b>	<b>34,0</b>	<b>59,0</b>	<b>1 157,2</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,3	6,9	45,2	54,1	23,3	13,8	160,6
Écart de conversion	0,4	0,9	6,0	0,4		1,4	9,1
Dotations	2,7			10,4	5,1	1,6	19,8
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties	(0,9)			(1,7)	(5,5)	(0,5)	(8,6)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				0,1			0,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,5</b>	<b>7,8</b>	<b>51,2</b>	<b>63,3</b>	<b>22,9</b>	<b>16,3</b>	<b>181,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,0	334,0	448,2	20,4	13,2	42,2	860,0
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>19,7</b>	<b>369,7</b>	<b>512,0</b>	<b>21,0</b>	<b>11,1</b>	<b>42,7</b>	<b>976,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2013 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,7	357,8	508,9	71,0	34,5	56,9	1 048,8
Acquisitions/ augmentations	0,1			2,4	4,9	5,4	12,8
Cessions				(1,6)	(2,5)	(0,4)	(4,5)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				5,9	(0,1)	(4,0)	1,8
Écart de conversion	(0,5)	(16,9)	(15,5)	(3,2)	(0,3)	(1,9)	(38,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,3</b>	<b>340,9</b>	<b>493,4</b>	<b>74,5</b>	<b>36,5</b>	<b>56,0</b>	<b>1 020,6</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,3	7,2	47,2	47,9	20,7	13,0	153,4
Écart de conversion	(0,3)	(0,3)	(2,0)	(2,4)	(0,1)	(0,6)	(5,7)
Dotations	0,2			10,4	5,2	1,5	17,3
Pertes de valeur						0,1	0,1
Sorties				(1,5)	(2,5)		(4,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				(0,3)		(0,2)	(0,5)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>17,3</b>	<b>6,9</b>	<b>45,2</b>	<b>54,1</b>	<b>23,3</b>	<b>13,8</b>	<b>160,6</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,4	350,6	461,7	23,1	13,8	43,9	895,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,0</b>	<b>334,0</b>	<b>448,2</b>	<b>20,4</b>	<b>13,2</b>	<b>42,2</b>	<b>860,0</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2012 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,8	362,1	512,5	63,7	35,2	66,1	1 059,4
Acquisitions/ augmentations	0,1			4,9	5,6	5,7	16,3
Cessions				(1,8)	(8,0)	(0,9)	(10,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	2,4	(0,7)	5,5	1,8	(13,1)	(3,9)
Écart de conversion	(0,3)	(6,7)	(3,0)	(1,3)	(0,1)	(0,9)	(12,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,7</b>	<b>357,8</b>	<b>508,9</b>	<b>71,0</b>	<b>34,5</b>	<b>56,9</b>	<b>1 048,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,1	7,4	48,0	41,7	22,8	12,2	149,2
Écart de conversion	(0,2)	(0,1)	(0,9)	(1,0)		(0,2)	(2,4)
Dotations	0,3			9,0	5,8	2,0	17,2
Pertes de valeur							
Sorties				(1,7)	(7,9)	(1,1)	(10,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	(0,1)	0,1	(0,1)		0,1	0,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>17,3</b>	<b>7,2</b>	<b>47,2</b>	<b>47,9</b>	<b>20,7</b>	<b>13,0</b>	<b>153,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,7	354,7	464,5	22,0	12,4	53,9	910,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,4</b>	<b>350,6</b>	<b>461,7</b>	<b>23,1</b>	<b>13,8</b>	<b>43,9</b>	<b>895,4</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.3, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2014 s'établit à 5,0 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,5 % et 4,0 % est appliquée aux différents UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, les tests 2014 ont été réalisés sur la base d'un budget 2015 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2014.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 119,2 et 46,1 millions d'euros au 31 décembre 2014) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation en légère baisse par rapport au 31 décembre 2013 (7,34 % contre 7,49 % en 2013 et 8,18 % en 2012) en raison de la baisse des taux sans risque ;
- et un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a pas donné lieu en 2014 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques d'All-Clad ont été conformes en 2014 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2014 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 10 % (soit + 2,6 points) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 7,4 points du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3,1 % sur la période 2015-2019. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition.

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 18,0 et 28,9 millions d'euros au 31 décembre 2014) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une

valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 12,22 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2014 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 13,08 % (soit plus 0,9 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution d'1,5 point du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 6 % sur la période 2015-2019. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Au 31 décembre 2014, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 107,2 et 379,5 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2014 est de 17.02 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 12.03 CNY par action.

Pour la première fois, le test de l'UGT Maharaja (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 10,5 et 22,3 millions d'euros au 31 décembre 2014) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 10 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 16,07 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 5 % conforme à ceux utilisés dans cette zone géographique.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2014 de la valeur d'utilité de l'UGT Maharaja est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 16,63 % (soit plus 0,56 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 0,8 point du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro.

Les différentes marques ci-dessous ont été testées spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces



marques. Au 31 décembre 2014, aucune perte de valeur n'a été identifiée. La valeur nette comptable de ces marques s'élève à :

- Arno 30,1 millions d'euros ;
- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- Rowenta 23,2 millions d'euros ;
- Krups 7,8 millions d'euros.

Par ailleurs, les marques Moulinex, Panex, Clock, Rochedo, Penedo, Imusa USA, Umco, MiroWearEver et AsiaVina sont valorisées dans les comptes consolidés pour un montant total de 23,1 millions d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour 2014 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2,0 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2013 et 2012) ;

- taux d'actualisation après impôt : 5,94 % (Rowenta) à 17,06 % (Arno) (fourchette comprise entre 6,69 % et 15,12 % en 2013) ;

- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2013 et 2012).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarii d'évolution des flux futurs pour les exercices 2015 à 2019. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). Les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des marques au bilan. Par ailleurs la marge de ces tests est significative.

## NOTE 11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2014 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	30,7	332,2	883,3	129,7	45,4	1 421,3
Acquisitions/augmentations	10,4	60,6	53,5	12,4	50,7	187,6
Cessions	(0,3)	(2,7)	(21,4)	(8,4)	(0,6)	(33,4)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	2,0	12,8	27,6	4,5	(41,0)	5,9
Écart de conversion	(0,3)	13,1	19,7	1,3	0,7	34,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>42,5</b>	<b>416,0</b>	<b>962,7</b>	<b>139,5</b>	<b>55,2</b>	<b>1 615,9</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,1	174,2	665,7	88,4		935,4
Écart de conversion		3,0	12,3	1,1		16,4
Dotations d'amortissement	0,2	16,2	69,5	14,5		100,4
Pertes de valeur			2,6			2,6
Sorties	(0,3)	(1,6)	(19,6)	(6,7)		(28,2)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		0,2	1,8	0,2		2,2
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,0</b>	<b>192,0</b>	<b>732,3</b>	<b>97,5</b>		<b>1 028,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	23,6	158,0	217,6	41,3	45,4	485,9
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>35,5</b>	<b>224,0</b>	<b>230,4</b>	<b>42,0</b>	<b>55,2</b>	<b>587,1</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Au 31 décembre 2014, aucune dépréciation significative d'actif industriel n'a été enregistrée.

2013 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	32,6	331,0	844,9	128,0	52,3	1 388,8
Acquisitions/augmentations	0,1	17,7	46,5	13,6	36,3	114,2
Cessions	(0,5)	(11,3)	(17,6)	(12,5)	(0,4)	(42,3)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	1,0	2,5	30,5	5,8	(41,9)	(2,1)
Écart de conversion	(2,5)	(7,7)	(21,0)	(5,2)	(0,9)	(37,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>30,7</b>	<b>332,2</b>	<b>883,3</b>	<b>129,7</b>	<b>45,4</b>	<b>1 421,3</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,9	173,6	629,0	88,0		897,4
Écart de conversion		(3,2)	(14,9)	(3,4)		(21,5)
Dotations d'amortissement	0,3	13,0	66,9	13,7		93,9
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties	(0,1)	(7,9)	(16,0)	(11,0)		(35,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		(1,3)	0,7	1,1		0,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,1</b>	<b>174,2</b>	<b>665,7</b>	<b>88,4</b>		<b>935,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	25,7	157,5	215,9	40,0	52,3	491,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>23,6</b>	<b>158,0</b>	<b>217,6</b>	<b>41,3</b>	<b>45,4</b>	<b>485,9</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2012 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	32,1	317,6	819,0	124,4	45,7	1 338,9
Acquisitions/augmentations		8,8	43,0	10,9	48,6	111,3
Cessions		(6,5)	(41,7)	(10,9)	(1,1)	(60,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,5	13,4	30,1	3,6	(40,6)	7,0
Écart de conversion		(2,3)	(5,6)		(0,3)	(8,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>32,6</b>	<b>331,0</b>	<b>844,9</b>	<b>128,0</b>	<b>52,3</b>	<b>1 388,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,4	166,0	608,9	82,2		863,4
Écart de conversion		(1,1)	(3,9)	(0,2)		(5,2)
Dotations d'amortissement	0,4	13,6	65,6	14,0		93,6
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties		(5,0)	(41,0)	(10,3)		(56,3)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	0,1	(0,6)	2,3		1,9
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,9</b>	<b>173,6</b>	<b>629,0</b>	<b>88,0</b>		<b>897,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	25,7	151,7	210,2	42,2	45,7	475,5
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>25,7</b>	<b>157,5</b>	<b>215,9</b>	<b>40,0</b>	<b>52,3</b>	<b>491,4</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 29 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Zone géographique	Pays	Site industriel	Principaux produits
France	France	Rumilly	Articles culinaires, repas conviviaux, pesage
		Tournus	Articles culinaires
		Selongey	Autocuiseurs
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours
		Saint Jean de Bournay	Pièces plastiques
		Lourdes	Hachoirs, petits préparateurs culinaires
		Mayenne	Robots culinaires, <i>blenders</i> , cafetières espresso <i>full-automat</i>
		Saint-Lô	Composants électroniques
		Vernon	Aspirateurs
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeurs
	Italie	Omegna	Articles culinaires
Amérique du Nord	États-Unis	Canonsburg	Articles culinaires
Amérique du Sud	Brésil	São Paulo	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>
		São Bernardo	Articles culinaires
		Recife	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>
	Colombie	Cajica	<i>Blenders</i> , ventilateurs
		Rio Negro	Articles culinaires
		Copacabana	Articles en plastique
		Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs, bouilloires
Asie	Chine	Yuhuan	Articles culinaires
		Wuhan	Articles culinaires
		Hangzhou	Plaques à induction, Cuiseurs à riz
		Shaoxing	Bouilloires, Autocuiseurs électriques, plaques à induction, friteuses, machines à pain, machines à café, extracteurs de lait de soja
		Baddi	Robots culinaires, <i>blenders</i> , ventilateurs, chauffages
	Inde	Vinh Loc	Ventilateurs
		Binh Duong	Composants
	Vietnam	Ho Chi Minh	Articles culinaires
		Saint-Petersbourg	Articles culinaires
Autres pays	Russie	Saint-Petersbourg	Articles culinaires

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception des sites de São Bernardo (Brésil) et Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Écully.

Pour rappel, le 13 janvier 2014, le Groupe SEB s'est porté acquéreur du site immobilier Parc Mail à Écully sur lequel sont logées déjà diverses activités et une partie des équipes *corporate*. Courant

2016, ce site accueillera toutes les fonctions du siège qui seront donc regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Le montant des investissements capitalisés à ce titre au 31 décembre 2014 s'élève à près de 80 millions d'euros.

Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

## NOTE 12 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

Valeurs nettes (en millions €)	2014	2013	2012
Terrains			
Constructions			0,6
Matériels et outillages	2,6	2,1	2,2
Autres immobilisations corporelles	1,2	0,9	0,3
<b>VALEUR COMPTABLE</b>	<b>3,8</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

2014 (en millions €)	Contrats de location de biens capitalisés	Contrats de location simple
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS :</b>		
À moins d'un an	1,1	41,7
À plus d'un an mais moins de cinq ans	2,2	70,2
À plus de cinq ans	0,1	7,4
<b>TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>3,4</b>	<b>119,3</b>
Charges financières futures	0,1	
<b>VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>3,3</b>	<b>119,3</b>

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions €)	2014	2013	2012
Loyers	61,7	67,1	61,2

## NOTE 13 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

### Note 13.1. PARTICIPATIONS

#### 13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Le Groupe ne détient aucune participation dans des entreprises associées.

#### 13.1.2. Autres participations

La ligne « participations » s'élève au 31 décembre 2014 à 16 millions d'euros. Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités et de détention dans des sociétés non consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe dont notamment Key Ingredient.

Au 31 décembre 2013, cette ligne contenait principalement la participation du Groupe dans la société indienne Maharaja Whiteline, société acquise fin 2011 et non encore consolidée au 31 décembre 2013 ainsi que les titres de participation de la société Coranco acquise courant décembre 2013 (cf. note 2.1.).

### Note 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

**NOTE 14 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS**

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(93,5)</b>	<b>(87,3)</b>	<b>(82,4)</b>
Crédit d'impôt recherche	7,3	6,8	7,0
<b>DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(86,2)</b>	<b>(80,5)</b>	<b>(75,4)</b>
en % du chiffre d'affaires	2,0 %	1,9 %	1,9 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	<b>5,6</b>
en % des dépenses de R & D	5,3 %	6,1 %	7,4 %
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (note 4)</b>	<b>(81,6)</b>	<b>(75,6)</b>	<b>(69,8)</b>
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,8)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(86,7)</b>	<b>(80,8)</b>	<b>(75,6)</b>
en % du chiffre d'affaires	2,0 %	1,9 %	1,9 %

En 2014, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 86,2 millions d'euros (contre 80,5 millions d'euros en 2013).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 4,6 millions d'euros (contre 4,9 millions d'euros en 2013 et 5,6 millions d'euros en 2012).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 86,7 millions d'euros (contre 80,8 millions d'euros en 2013 et 75,6 millions d'euros en 2012).

**NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS**

(en millions €)	2014			2013			2012		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	209,3	(11,0)	198,3	190,8	(9,8)	181,0	189,4	(9,2)	180,2
En-cours de production	6,5	(0,2)	6,3	6,2	(0,3)	5,9	7,5	(0,1)	7,4
Produits finis et marchandises	635,2	(17,0)	618,2	566,0	(21,8)	544,2	509,0	(15,6)	493,4
<b>TOTAL</b>	<b>851,0</b>	<b>(28,2)</b>	<b>822,8</b>	<b>763,0</b>	<b>(31,9)</b>	<b>731,1</b>	<b>705,9</b>	<b>(24,9)</b>	<b>681,0</b>

**NOTE 16 CLIENTS**

(en millions €)	2014	2013	2012
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	782,5	752,4	849,6
Dépréciation créances douteuses	(14,2)	(12,2)	(13,8)
<b>TOTAL</b>	<b>768,3</b>	<b>740,2</b>	<b>835,8</b>

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

**NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES**

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>5,9</b>	<b>6,0</b>	<b>9,0</b>
Charges constatées d'avance courantes	7,8	7,1	8,3
Créances fiscales et autres créances courantes	130,0	109,6	75,5
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>137,8</b>	<b>116,7</b>	<b>83,8</b>

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

(en millions €)	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	7,8	2,4	10,2
Créances fiscales et autres créances	130	3,5	133,5
<b>TOTAL</b>	<b>137,8</b>	<b>5,9</b>	<b>143,7</b>

**NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

(en millions €)	2014	2013	2012
Disponibilités en banque	341,4	426,3	253,6
Valeurs mobilières de placement	0,0	0	145,1
<b>TOTAL</b>	<b>341,4</b>	<b>426,3</b>	<b>398,7</b>

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

**NOTE 19 CAPITAUX PROPRES****Note 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL**

Aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012, le capital se composait de 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro.

En 2012, une augmentation de capital de 217 223 actions nouvelles émises le 15 novembre 2012 a eu lieu dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Ce droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2014 est de 48 694 391 (48 343 868 pour 2013 et 47 718 373 pour 2012).

Au 31 décembre 2014, le Groupe Fondateur détient 42,59 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 22,50 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 20,09 %). Ces actions représentent 57,41 % des droits de vote.



## Note 19.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### 19.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2014 est la suivante :

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Types	Au 31/12/2014	Dates			Nombre d'options <sup>(a)</sup>			Prix d'exercice <sup>(a)</sup>
		d'attribution <sup>(b)</sup>	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	Solde (en euros)
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	575 089	14 709	0	29,33
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	504 910	8 100	66 140	44,00
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	565 660	47 400	392 840	38,35
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	224 524	15 266	131 510	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	47 564	17 863	347 165	53,86
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925		1 500	407 425	54,12
<b>TOTAL</b>				<b>3 367 665</b>	<b>1 917 747</b>	<b>104 838</b>	<b>1 345 080</b>	
dont en 2014				0	479 867	7 577	(487 444)	

(a) Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

(b) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

La charge comptabilisée au titre des stock-options attribuées s'est élevée à 1,5 million d'euros (2,7 millions d'euros en 2013 et 2,8 millions d'euros en 2012). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2012	Plan 2010
<b>VALORISATION INITIALE (en millions €)</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2014 (en millions €)</b>	<b>1,1</b>	<b>0,4</b>
<b>HYPOTHÈSES</b>		
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	51,00	55,00
Volatilité	28,0 %	25,0 %
Taux d'intérêt sans risque	2,80 %	3,40 %
Prix d'exercice (en euros)	54,12	53,86
Durée de l'option (en années) <sup>(a)</sup>	5	5
Taux de dividende	2,3 %	2,8 %

(a) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

### 19.2.2. Actions de performance

En 2012, en 2013 et 2014, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de deux ans (plan 2012) ou de trois ans (plans 2013 et 2014). En outre, l'acquisition

définitive des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel d'activité. Au-delà de cette période d'acquisition, les actions de performance demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Au 31/12/2014		Dates		Nombre d'actions			Cours à la date d'attribution <sup>(b)</sup>
Types	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	
Actions de performance	15/06/2012	15/06/2014	15/06/2016	63 938	53 889	10 049	51,00
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475	0	0	63,00
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175	0		64,00
				466 588	53 889	10 049	402 650

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours d'ouverture du jour du Conseil d'administration.

La juste valeur des plans d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période d'incessibilité et achèterait immédiatement

un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	64,00	63,00	51,00
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans en 2013 et 2014 et à 4 ans en 2012)	0,47 %	2,10 %	2,20 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 4 ans non affectés	5,97 %	5,10 %	6,50 %
Taux de dividende	2,34 %	2,30 %	2,70 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition)	12,00 %	19,97 %	20,17 %
<b>VALORISATION INITIALE (en millions €)</b>	<b>13,1</b>	<b>11,8</b>	<b>2,6</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2014 (en millions €)</b>	<b>1,5</b>	<b>3,9</b>	<b>0,2</b>

### Note 19.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 875 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2014 contre 862 millions au 31 décembre 2013 et 775 millions au 31 décembre 2012), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

### Note 19.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2014, le Groupe a acquis 1 029 510 actions au prix moyen pondéré de 61,54 euros et a cédé 1 150 615 actions au prix moyen de 49,80 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 1,1 million d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient 1 291 242 actions propres au cours moyen de 61,18 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalisations 2014	Réalisations 2013	Réalisations 2012
Détentions à l'ouverture	1 412 347	2 050 102	2 331 797
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat	425 000	54 075	404 510
Contrats de liquidité	604 510	813 739	674 152
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(616 859)	(802 996)	(663 116)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(533 756)	(702 573)	(697 241)
<i>Annulation d'actions</i>			
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 291 242</b>	<b>1 412 347</b>	<b>2 050 102</b>

## NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>142,6</b>	<b>130,3</b>	<b>123,4</b>
Part du résultat des filiales	23,6	22,0	16,5
Distribution de dividendes	(7,8)	(7,5)	(5,9)
Option de souscription ou d'achat d'actions			
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales		0,7	
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	(0,8)	(0,2)	(1,6)
Mouvements des écarts de conversion	15,9	(2,7)	(2,1)
<b>TOTAL À LA CLÔTURE</b>	<b>173,5</b>	<b>142,6</b>	<b>130,3</b>

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor et de façon exceptionnelle en cas d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

Le groupe ZJ Supor est composé de différentes filiales dont le nom, l'activité, la localisation et le pourcentage de détention sont présentés en note 32 de la présente annexe.

Au 31 décembre 2014, le pourcentage de détention par le Groupe SEB est de 71,44 %.

Les dividendes 2013 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2014 se sont élevés à 7,8 millions d'euros. Le résultat net 2014 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 92,4 euros pour un chiffre d'affaires de 1141,7 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

### Bilan synthétique (en millions €)

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	630	Fonds propres	(991)
BFR	169	Provisions non courantes	(39)
Trésorerie nette et placements financiers	255	Autres actifs et passifs courants	(25)
<b>TOTAL</b>	<b>1 055</b>	<b>TOTAL</b>	<b>(1 055)</b>

## TFT synthétique (en millions €)

Trésorerie provenant de l'exploitation	124
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(27)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(28)

## VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE

69

Ce groupe étant localisé sur le sol chinois, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

## NOTE 21 AUTRES PROVISIONS

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

(en millions €)	2014		2013		2012	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	146,4	12,7	133,9	7,7	135	6,6
Garantie après-vente (21.1)	5,0	19,7	5,9	18,3	4,5	22,8
Litiges en cours et autres risques (21.2)	36,2	16,3	32,5	15,3	34,3	16,0
Provision pour restructuration (21.3)	5,3	6,9	8,6	4,3	5,9	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>192,9</b>	<b>55,6</b>	<b>180,9</b>	<b>45,6</b>	<b>179,7</b>	<b>50,4</b>

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2014	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2014
Garantie après-vente (21.1)	24,2	16,7		16,5	0,3	24,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	47,8	10,3	2,9	9,3	6,6	52,5
Provision pour restructuration (21.3)	12,9	7,0	1,7	5,9	(0,1)	12,2
<b>TOTAL</b>	<b>84,9</b>	<b>34,0</b>	<b>4,6</b>	<b>31,7</b>	<b>6,8</b>	<b>89,4</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2013	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2013
Garantie après-vente (21.1)	27,3	15,3	3,2	14,2	(1,0)	24,2
Litiges en cours et autres risques (21.2)	50,3	11,7	5,7	5,3	(3,2)	47,8
Provision pour restructuration (21.3)	10,9	5,2	0,8	2,3	(0,1)	12,9
<b>TOTAL</b>	<b>88,5</b>	<b>32,2</b>	<b>9,7</b>	<b>21,8</b>	<b>(4,3)</b>	<b>84,9</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2012	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2012
Garantie après-vente (21.1)	29,3	13,8	1,3	14,7	0,2	27,3
Litiges en cours et autres risques (21.2)	54,0	12,7	7,2	8,0	(1,2)	50,3
Provision pour restructuration (21.3)	16,6	1,3	1,9	5,9	0,8	10,9
<b>TOTAL</b>	<b>99,9</b>	<b>27,8</b>	<b>10,4</b>	<b>28,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>88,5</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

**Note 21.1. GARANTIE APRÈS VENTE**

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2014	2013	2012
Litiges/fournisseurs	2,5	2,5	1,5
Litiges et risques/administrations locales	13,1	14,6	15,0
Litiges et risques/commerciaux	1,7	1,7	4,4
Litiges et risques/personnel	13,6	12,7	12,7
Retours sur ventes			0,4
Autres litiges et risques	21,6	16,3	16,3
<b>TOTAL</b>	<b>52,5</b>	<b>47,8</b>	<b>50,3</b>

À l'exception du litige présenté en note 29.1.2., les « autres litiges et risques » ne sont constitués que de provisions individuellement non significatives.

**Note 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION**

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions €)	2014	2013	2012
Frais de personnel	11,7	12,4	9,9
Frais d'arrêt	0,5	0,5	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>12,2</b>	<b>12,9</b>	<b>10,9</b>

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 6,8 millions d'euros. Le solde (5,4 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

## NOTE 22 AVANTAGES AU PERSONNEL

### Note 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2014	Allemagne 2014
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	2,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	2,00 % et 1,50 %	2,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	Variable selon les entités	11 à 15 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8 %	
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2010-2012	HEUBECK RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2013	Allemagne 2013
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3 % et 4 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	3,00 % et 2,50 %	3,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	11 à 16 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8 %	
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2009-2011	HEUBECK RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2012	Allemagne 2012
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,20 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	6 à 9 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 7 %	
Tables de mortalité	INSEE TV 2008-2010	HEUBECK RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

## Note 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

	2014			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	123,5	74,9	36,7	235,1
Valeur actuelle des fonds	(50,6)	(3,8)	(21,6)	(76,0)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>72,9</b>	<b>71,1</b>	<b>15,1</b>	<b>159,1</b>
Passif comptabilisé au bilan	72,9	71,1	15,1	159,1
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>72,9</b>	<b>71,1</b>	<b>15,1</b>	<b>159,1</b>

	2013			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	112,7	67,7	32,9	213,3
Valeur actuelle des fonds	(49,1)	(3,5)	(19,1)	(71,7)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>63,6</b>	<b>64,2</b>	<b>13,8</b>	<b>141,6</b>
Passif comptabilisé au bilan	63,6	64,2	13,8	141,6
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>63,6</b>	<b>64,2</b>	<b>13,8</b>	<b>141,6</b>

	2012			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	105,1	67,5	37,1	209,7
Valeur actuelle des fonds	(45,8)	(3,1)	(19,2)	(68,1)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>59,3</b>	<b>64,4</b>	<b>17,9</b>	<b>141,6</b>
Passif comptabilisé au bilan	59,3	64,4	17,9	141,6
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>59,3</b>	<b>64,4</b>	<b>17,9</b>	<b>141,6</b>

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 7,5 millions au 31 décembre 2014 (de 7 millions au 31 décembre 2013 et 6,5 millions au 31 décembre 2012).

## Note 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

	2014			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	8,7	0,5	2,5	11,7
Frais financiers sur engagements	3,1	2,0	1,0	6,1
Produits financiers sur fonds investis	(1,3)	(0,1)	(0,6)	(2,0)
Autres	0,4			0,4
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>10,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>16,2</b>



2013				
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	6,4	0,5	1,4	8,3
Frais financiers sur engagements	3,7	2,1	1,0	6,8
Produits financiers sur fonds investis	(1,4)	(0,1)	(0,6)	(2,1)
Autres				
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>8,7</b>	<b>2,5</b>	<b>1,8</b>	<b>13,0</b>

2012				
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,1	0,4	2,0	7,5
Frais financiers sur engagements	4,6	2,6	0,9	8,1
Produits financiers sur fonds investis	(1,4)	(0,1)	(0,7)	(2,2)
Autres			(0,2)	(0,2)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>8,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,0</b>	<b>13,2</b>

#### Note 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

2014				
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(39,2)	(16,2)	(3,9)	(59,3)
Écarts actuariels	(6,3)	(8,8)	(2,2)	(17,3)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	2,2		1,2	3,4
Autres			(1,1)	(1,1)
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(43,3)</b>	<b>(25,0)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(74,3)</b>

2013				
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(38,0)	(14,7)	(7,2)	(59,9)
Écarts actuariels	(3,4)	(1,5)	3,5	(1,4)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	2,2		(0,2)	2,0
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(39,2)</b>	<b>(16,2)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(59,3)</b>

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

2012				
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(23,1)	(3,9)	(3,2)	(30,2)
Écarts actuariels	(16,4)	(10,8)	(4,0)	(31,2)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	1,5			1,5
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(38,0)</b>	<b>(14,7)</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(59,9)</b>

**Note 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE**

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2014	2013	2012
Montant net à l'ouverture	141,6	141,6	120,1
Coût de la période	16,2	13,0	13,2
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(12,4)	(12,0)	(21,1)
Écarts actuariels et autres variations <sup>(a)</sup>	13,7	(1,0)	29,4
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>159,1</b>	<b>141,6</b>	<b>141,6</b>

(a) « Autres variations » incluent les changements de périmètre.

**Note 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS****ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2014**

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>112,7</b>	<b>100,6</b>	<b>213,3</b>
Coût des services rendus	9,3	2,5	11,8
Frais financiers sur engagements	3,1	2,9	6,0
Prestations versées	(7,7)	(6,0)	(13,7)
Modifications de régime			
Écarts actuariels	6,6	10,9	17,5
Réductions/cessions	(0,5)		(0,5)
Autres		0,7	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>123,5</b>	<b>111,6</b>	<b>235,1</b>

**ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2013**

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>105,1</b>	<b>104,6</b>	<b>209,7</b>
Coût des services rendus	6,4	1,9	8,3
Frais financiers sur engagements	3,7	3,1	6,8
Prestations versées	(4,7)	(6,9)	(11,6)
Modifications de régime			
Écarts actuariels	3,1	(1,2)	1,9
Réductions/cessions	(0,6)		(0,6)
Autres	(0,4)	(0,9)	(1,3)
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>112,7</b>	<b>100,6</b>	<b>213,3</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2012

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>82,8</b>	<b>86,2</b>	<b>169,0</b>
Coût des services rendus	5,1	2,4	7,5
Frais financiers sur engagements	3,9	3,5	7,4
Prestations versées	(4,3)	(4,8)	(9,1)
Modifications de régime			
Écarts actuariels	17,3	16,9	34,2
Réductions/cessions			
Autres	0,3	0,4	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>105,1</b>	<b>104,6</b>	<b>209,7</b>

## Note 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

## VARIATION 2014 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>49,1</b>	<b>22,6</b>	<b>71,7</b>
Rendement attendu des fonds	1,3	0,7	2,0
Contributions versées aux fonds		1,3	1,3
Prestations payées par le fonds	(1,9)	(0,6)	(2,5)
Écarts actuariels et autres	2,1	1,4	3,5
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>50,6</b>	<b>25,4</b>	<b>76,0</b>

## VARIATION 2013 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>45,8</b>	<b>22,3</b>	<b>68,1</b>
Rendement attendu des fonds	3,6	0,5	4,1
Contributions versées aux fonds		0,9	0,9
Prestations payées par le fonds		(0,9)	(0,9)
Écarts actuariels et autres	(0,3)	(0,2)	(0,5)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>49,1</b>	<b>22,6</b>	<b>71,7</b>

## VARIATION 2012 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>32,1</b>	<b>16,8</b>	<b>48,9</b>
Rendement attendu des fonds	3,0	0,8	3,8
Contributions versées aux fonds	10,9	1,3	12,2
Prestations payées par le fonds	(0,2)	(0,5)	(0,7)
Écarts actuariels et autres		3,9	3,9
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>45,8</b>	<b>22,3</b>	<b>68,1</b>

Les actifs en France sont placés auprès de deux compagnies d'assurances et investis dans :

- l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour environ 50 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 10 % du total ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 7,05 % en 2014.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2014 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2015.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Les fonds dans les autres pays sont constitués essentiellement d'un fonds d'assurance adossé aux engagements de la filiale Groupe SEB Nederland (Pays-Bas) pour 17,5 millions d'euros.

## Note 22.8. AUTRES INFORMATIONS

### 23.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus (en millions €)	France	Allemagne	Total
< 1 an	3,1	4,0	7,8
De 1 à 5 ans	20,3	16,1	40,3
<b>TOTAL</b>	<b>23,4</b>	<b>20,1</b>	<b>48,1</b>

### 22.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

L'utilisation d'un taux d'actualisation de 2,25 % une diminution de l'engagement d'environ 5,4 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2014 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

### 22.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

L'utilisation d'un taux d'actualisation de 1,75 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 5,7 millions d'euros et

La variation des autres hypothèses telles que la revalorisation des salaires ou des taux de pension n'aurait pas d'impact significatif sur le montant global des engagements.

## NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>637,3</b>	<b>524,8</b>	<b>508</b>
Dettes fiscales et sociales	274,9	262,7	250,9
Fournisseurs d'immobilisations	14,1	11,5	10,2
Autres dettes	9,7	10,4	9,5
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>298,7</b>	<b>284,6</b>	<b>270,6</b>

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>637,3</b>	<b>0,0</b>	<b>637,3</b>
Dettes fiscales et sociales	238,7	36,2	274,9
Fournisseurs d'immobilisations	14,1	0,0	14,1
Autres dettes	7,5	2,2	9,7
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>260,3</b>	<b>38,4</b>	<b>298,7</b>

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

## NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES

## Note 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

(en millions €)	2014	2013	2012 <sup>(a)</sup>
Dettes obligataires	299,9	299,5	298,5
Dettes bancaires	23,4	25,8	48,3
Dettes leasing	2,2	2,1	2,0
Autres dettes financières (y compris placements privés)	220,8	268,3	269,4
Participation des salariés	30,6	31,3	35,4
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>576,9</b>	<b>627,0</b>	<b>653,6</b>
Dettes bancaires	49,6	44,6	39,1
Billets de trésorerie	155,0	76,0	90,0
Part à moins d'un an des dettes non courantes	184,5	94,0	169,5
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>389,1</b>	<b>214,6</b>	<b>298,6</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>966,0</b>	<b>841,6</b>	<b>952,2</b>

(a) Reclassement de l'emprunt obligataire et du Schuldschein.

Au 31 décembre 2014, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment de :

- financements par placements privés (Schuldschein) pour 267,5 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros ;

■ un tirage de 155,0 millions d'euros de billets de trésorerie de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard and Poors).

Au 31 décembre 2014, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette bancaire à plus d'un an, ressort à 4,08 % (4,04 % au 31 décembre 2013).

## CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)

Au 31 décembre 2014 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial	Taux après couverture
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans		
Schuldschein	EUR	2015	30,0	30,0			Fixe	
Schuldschein	EUR	2015	17,5	17,5			Variable Euribor	
Schuldschein	EUR	2016	13,5		13,5		Fixe	
Schuldschein	EUR	2016	26,5		26,5		Variable Euribor	
Schuldschein	EUR	2017	40,0		40,0		Fixe	
Schuldschein	EUR	2017	58,0		58,0		Variable Euribor	Fixe
Schuldschein	EUR	2017	20,0		20,0		Variable Euribor	Fixe
Schuldschein	EUR	2019	57,0		57,0		Fixe	
Schuldschein	EUR	2019	5,0		5,0		Variable Euribor	
Emprunt obligataire	EUR	2016	300,0		300,0		Fixe	
Billets de trésorerie	EUR	2015	155,0	155,0			Variable Euribor	Variable <sup>(a)</sup>
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			203,6	179,4	23,9	0,3	Variable	
Dettes leasing			3,2	1,1	2,1			
Participation des salariés	EUR		36,7	6,1	30,6			
<b>TOTAL</b>			<b>966,0</b>	<b>389,1</b>	<b>576,6</b>	<b>0,3</b>		

(a) Une partie du financement fait l'objet de swaps de devise à taux variable afin de financer les filiales du Groupe dans leur devise de fonctionnement et par conséquent, les taux de financement sont ceux des principales devises (note 25.2).

L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

Au 31 décembre 2014 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2015	31,9	31,9		
Schuldschein	EUR	2015	17,7	17,7		
Schuldschein	EUR	2016	14,1	0,3	13,8	
Schuldschein	EUR	2016	27,3	0,5	26,8	
Emprunt obligataire	EUR	2016	327,0	13,5	313,5	
Schuldschein	EUR	2017	43,6	1,2	42,4	
Schuldschein	EUR	2017	62,2	1,4	60,8	
Schuldschein	EUR	2017	21,4	0,5	20,9	
Schuldschein	EUR	2019	68,1	2,2	65,9	
Schuldschein	EUR	2019	5,8	0,2	5,6	
<b>TOTAL</b>			<b>619,1</b>	<b>69,4</b>	<b>549,7</b>	

## CRÉDITS CONFIRMÉS

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

Au 31 décembre (en millions €)	Emprunts et crédits confirmés 2014 <sup>(a)</sup>
2015	610
2016	610
2017	560
2018	560
2019	

(a) En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :  
un emprunt bilatéral d'un montant de 50,0 millions d'euros échéance août 2017 ;  
un crédit syndiqué d'un montant de 560,0 millions d'euros échéance juillet 2019.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

## Note 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions €)	2014	2013	2012
Dettes financières non courantes	576,9	627,0	653,6
Dettes financières courantes	389,1	214,6	298,6
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>966,0</b>	<b>841,6</b>	<b>952,2</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(341,4)	(426,3)	(398,7)
Autres placements financiers courants	(172,5)		
Instruments dérivés (nets)	1,0	0,5	2,4
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>453,1</b>	<b>415,8</b>	<b>555,9</b>

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement. Il comprend également des placements

financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Au 31 décembre 2014, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

## NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

## Note 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions €)	2014		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	10,3	10,3		10,3			
Autres actifs financiers non courants	13,9	13,9			13,9		
Autres actifs non courants	5,9	5,9			5,9		
Clients	768,3	768,3			768,3		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	16,1	16,1			16,1		
Instruments dérivés	59,4	59,4					59,4
Autres placements financiers	172,5	172,5	172,5				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	341,4	341,4	341,4				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 387,9</b>	<b>1 387,9</b>	<b>514,0</b>	<b>10,3</b>	<b>804,2</b>	<b>0,0</b>	<b>59,4</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	576,9	594,4				594,4	
Autres passifs non courants	2,2	2,2				2,2	
Fournisseurs	637,3	637,3				637,3	
Autres passifs courants	21,7	21,7				21,7	
Instruments dérivés	10,1	10,1					10,1
Dettes financières courantes	389,1	390,7				390,7	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 637,3</b>	<b>1 656,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 646,2</b>	<b>10,1</b>

(en millions €)	2013		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	10,1	10,1		10,1			
Autres actifs financiers non courants	9,5	9,5			9,5		
Autres actifs non courants	6,0	6,0			6,0		
Clients	740,2	740,2			740,2		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	14,8	14,8			14,8		
Instruments dérivés	2,8	2,8					2,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	426,3	426,3	426,3				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 209,7</b>	<b>1 209,7</b>	<b>426,3</b>	<b>10,1</b>	<b>770,4</b>		<b>2,8</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	627,0	648,0				648,0	
Autres passifs non courants	0,6	0,6				0,6	
Fournisseurs	524,8	524,8				524,8	
Autres passifs courants	21,2	21,2				21,2	
Instruments dérivés	13,5	13,5					13,5
Dettes financières courantes	214,6	214,6				214,6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 401,7</b>	<b>1 422,7</b>				<b>1 409,2</b>	<b>13,5</b>



(en millions €)	2012		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations - hors Maharaja	8,3	8,3		8,3			
Autres actifs financiers non courants	9,1	9,1			9,1		
Autres actifs non courants	9,0	9,0			9,0		
Clients	835,8	835,8			835,8		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance*	16,2	16,2			16,2		
Instruments dérivés	14,9	14,9					14,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	398,7	398,7	398,7				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 292,0</b>	<b>1 292,0</b>	<b>398,7</b>	<b>8,3</b>	<b>870,1</b>		<b>14,9</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	653,6	680,7				680,7	
Autres passifs non courants*	1,1	1,1				1,1	
Fournisseurs	508,0	508,0				508,0	
Autres passifs courants*	18,8	18,8				18,8	
Instruments dérivés	9,5	9,5					9,5
Dettes financières courantes	298,6	298,6				298,6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 489,6</b>	<b>1 516,7</b>				<b>1 507,1</b>	<b>9,5</b>

\* Hors dettes fiscales et sociales.

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement.

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales).

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

## Note 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2014				2013			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>								
Ventes à terme de devises*	41,9	2,1	34,2	(0,4)	42,0	1,2	16,2	(0,1)
Achats à terme de devises*	58,9	3,2	91,9	(0,5)	50,4	0,4	35,7	(1,0)
<b>TOTAL</b>		<b>5,3</b>		<b>(0,9)</b>		<b>1,6</b>		<b>(1,1)</b>
<b>SURCOUVERTURES ET TRADING</b>								
Swaps de devises								
GBP			16,6	(0,1)			21,2	(0,1)
AUD			9,3	(0,1)			7,7	
CAD			18,7	(0,2)	8,3		8,2	
DKK	7,6				4,1			
HUF	14,5				16,5			
MXN			7,9	(0,1)	11,5			
RUB			0,0		13,2	0,1		
USD			142,3	(0,7)			264,0	(0,2)
JPY			51,3	(0,6)	23,4	0,1		
THB			13,5	(0,2)	11,3	0,2		
SGD			2,0					
ZAR			2,7					
Autres couvertures liées au financement		1,3		(3,9)		0,8		(1,9)
<b>TOTAL</b>		<b>1,3</b>		<b>(5,8)</b>		<b>1,2</b>		<b>(2,2)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>								
Ventes et Achats à terme de devises	564,7	49,2	103,4	(1,2)			262,3	(5,5)
Swap de taux variable/fixe			78,0	(1,9)			78,0	(0,5)
Dérivés aluminium	15,1	0,4					31,5	(3,7)
Dérivés nickel			2,1				2,0	(0,3)
<b>TOTAL</b>		<b>49,6</b>		<b>(3,0)</b>				<b>(10,0)</b>
<b>COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS</b>								
Swap de devises	33,9	3,2	51,0	(0,4)			29,9	(0,2)
<b>TOTAL</b>	<b>33,9</b>	<b>3,2</b>	<b>51,0</b>	<b>(0,4)</b>				<b>(0,2)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>59,4</b>		<b>(10,1)</b>		<b>2,8</b>		<b>(13,5)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>				<b>49,3</b>				<b>(10,7)</b>

\* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12, dont les montants nominaux s'élèvent à 24,2 M€ pour les achats à terme et 22,3 M€ pour les ventes à terme. La juste valeur de ces dérivés est nulle.

Les seuls instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Au 31/12/2014, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2014	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Ventes et Achats à terme de devises	39,3	8,5		47,8
Swap de taux variable/fixe		(1,9)		(1,9)
Dérivés aluminium	0,4			0,4
Dérivés nickel				
<b>TOTAL</b>	<b>39,7</b>	<b>6,6</b>		<b>46,3</b>

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium et du nickel (métal) au 31 décembre 2014.

### Note 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2014			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
Instruments dérivés	59,4		59,4	
Autres placements financiers	172,5	172,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	341,4	341,4		
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>573,3</b>	<b>513,9</b>	<b>59,4</b>	
<b>PASSIFS</b>				
Instruments dérivés	10,1		10,1	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>10,1</b>		<b>10,1</b>	

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *swaps* sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

## NOTE 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### Note 26.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Financière et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Financière et Trésorerie du Groupe.

### Note 26.2. RISQUE DE MARCHÉ

#### 26.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien et le yen japonais. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle :
  - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,
  - flux d'importation de marchandises auprès de SEB Asia en dollar américain par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain par les filiales françaises du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Pour les principales devises, les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (vente/achat à terme de devises contre euro). Concernant le dollar américain et le yuan chinois, devises dans lesquelles le Groupe a une position nette acheteuse, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

#### ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIES AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2014 (en millions €)	USD	CNY	RUB	PLN	GBP	Autres
Total actifs			7	9	8	53
Total passifs	(56)	(94)				
Transactions futures						
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(56)</b>	<b>(94)</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>53</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	50	96				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>		(9)	(8)	(7)	(11)	(37)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>16</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

En 2013 (en millions €)	USD	CNY	RUB	MXN	JPY	Autres
Total actifs			14	8	8	48
Total passifs	(54)	(54)				
Transactions futures						
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(54)</b>	<b>(54)</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>48</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	36	50				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>			(9)	(8)	(7)	(34)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(18)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

En 2012 (en millions €)	USD	RUB	MXN	JPY	Autres
Total actifs		18	17	12	48
Total passifs	(66)				
Transactions futures					
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(66)</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	69				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>		(14)	(16)	(5)	(45)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

(a) Les achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

Au 31 décembre 2014, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,214 dollar, 72,337 roubles, 17,867 pesos mexicains 7,5358 yuans chinois et 145,23 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact négatif sur le résultat. Toutefois, compte tenu d'une couverture budgétaire prise

sur le dollar, l'appréciation de son cours se traduirait par un produit dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2014, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	CNY	RUB	PLN	GBP	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,2</b>	<b>(0,2)</b>	<b>1,6</b>

#### RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de

la filiale en position inverse du compte courant en utilisant des swaps de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

En 2014 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	398	140
Total passifs	(223)	(12)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>175</b>	<b>129</b>
Instruments financiers dérivés	(177)	(144)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(2)</b>	<b>(15)</b>

En 2013 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	336,0	111,0
Total passifs	(94,0)	(15,0)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>242,0</b>	<b>96,0</b>
Instruments financiers dérivés	(264,0)	(125,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(22,0)</b>	<b>(29,0)</b>

En 2012 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	329,0	101,0
Total passifs	18,0	15,0
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>311,0</b>	<b>86,0</b>
Instruments financiers dérivés	(318,0)	(76,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(7,0)</b>	<b>10,0</b>

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2014, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(1,5)</b>

**RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS NETS**

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

Toutefois, le Groupe avait décidé en 2012 de couvrir l'exposition liée à un prêt long terme intercompagnie, assimilé à de l'investissement net, octroyé à sa filiale Colombienne et libellé en dollars. Le montant de ce prêt au 31 décembre 2014 est de 42,4 millions d'US Dollars. L'instrument de couverture utilisé est un *swap* de devises dont la juste valeur au 31 décembre 2014, comptabilisée en capitaux propres

s'élève à 3,2 millions d'euros. Au cours du second semestre 2014, le Groupe a également décidé de qualifier un nouveau prêt long terme octroyé à sa filiale brésilienne d'investissement net. Au 31 décembre 2014, ce prêt s'élève à 16 millions d'euros et est couvert par rapport à la fluctuation du Réal brésilien par un *swap* de devises dont la juste valeur comptabilisée en capitaux propres s'élève à - 0,2 million d'euros.

**26.2.2. Risque de taux**

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2014 des dates de révision de taux :

En 2014 (en millions €)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans	
	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	513,9					
Total passifs	(351,9)	(37,2)	(134,9)	(441,7)	(0,3)	
<b>VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION</b>	<b>162,0</b>	<b>(37,2)</b>	<b>(134,9)</b>	<b>(441,7)</b>	<b>(0,3)</b>	

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre août 2013 et août 2017 un *swap* taux variable/taux fixe a été mis en place. Ce *swap* est qualifié de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

**AU 31 DÉCEMBRE 2014**

(en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe			78

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2014, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des

taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire estimée à 4,1 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du *swap* de taux au 31 décembre 2014 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2014
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(0,5)</b>
Variation de juste valeur	(1,4)
Montants recyclés en résultat	
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(1,9)</b>

**26.2.3. Risque matières**

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (environ 70 % des volumes prévisionnels des six prochains mois).

Au 31 décembre 2014, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 10 200 tonnes pour l'aluminium et 168 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des tunnels à prime nulle et/ou des *swaps* pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2014, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé un gain latent de 0,4 million d'euros. En 2013, la perte latente générée s'élevait à 4,0 millions d'euros et en 2012 à 1,9 million d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2014 ont généré une perte de 1,8 million d'euros (perte de 6,1 millions d'euros en 2013 et perte de 6,2 millions d'euros en 2012).

**ANALYSE DE SENSIBILITÉ**

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2014 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 1,8 million d'euros ; une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2014 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 10,2 millions d'euros du résultat opérationnel d'activité.

## 26.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2014 (61,57 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 79,5 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 7,9 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 71,44 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2014, le cours de l'action cote 17,02 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 1 022,7 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

## Note 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie et autres placements financiers) s'élevant à 513,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600,0 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2014 est de 155,0 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
  - une ligne de crédit syndiqué de 560,0 millions d'euros à échéance 2019,
  - une ligne bilatérale d'un montant de 50,0 millions d'euros à échéance 2017,
  - plusieurs lignes de crédit de type Schuldschein pour 267,5 millions d'euros à échéances 2015, 2016, 2017 et 2019,
  - un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros à échéance 2016.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 24.

## Note 26.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	637,1	125,0	3,5	2,7	768,3

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 4,6 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2014.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2014, 92 % du solde client net bénéficie ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.



## NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2014, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 7,7 millions d'euros (7,4 et 7,7 millions d'euros respectivement en 2013 et 2012).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais

ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2014			2013			2012		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,6	0,4	1,0	0,6	0,1	0,7	0,6	1,2	1,8
Gestion des eaux usées et économie d'eau	1,5	0,3	1,8	1,7	0,5	2,2	1,7	0,5	2,2
Gestion des déchets	1,7	0,3	2,0	2,5	0,1	2,6	1,6		1,6
Protection et assainissement du sol	1,4	0,6	2,0	0,3	0,5	0,8	0,3	0,4	0,7
Autres activités de protection de l'environnement	0,8	0,1	0,9	1	0,1	1,1	1	0,4	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>6,0</b>	<b>1,7</b>	<b>7,7</b>	<b>6,1</b>	<b>1,3</b>	<b>7,4</b>	<b>5,2</b>	<b>2,5</b>	<b>7,7</b>

Au 31 décembre 2014, le montant total des provisions pour risque environnemental s'élève à 1,1 million d'euros.

Une provision pour risque environnemental avait été comptabilisée en 2011 lors de l'acquisition d'Imusa pour couvrir un risque né antérieurement à l'acquisition. Cette provision s'élevait au 31 décembre 2013 à 1,0 million d'euros puis a été réduite à 0,5 million d'euros au 31 décembre 2014.

## NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Note 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 22 : avantages au personnel ;
- note 24 : dettes financières ;
- note 25 : juste valeur des instruments financiers.

### Note 28.2. OPÉRATIONS COURANTES

#### ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

(en millions €)	2014	2013	2012
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	30,3	19,3	22,8
Cautions et avals donnés	20,5	10,6	20,7
Contrats de location simple non résiliables	119,3	125,3	149,1
Engagements financiers divers	6,5	19,9	14,3
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>176,6</b>	<b>175,1</b>	<b>206,8</b>
Garanties clients (assurance-crédit)	622,8	602	686,6
Engagements financiers divers		6	0,1
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>622,8</b>	<b>608</b>	<b>686,7</b>

En 2014, les commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels comprennent notamment des engagements liés à la construction du siège social du Groupe et divers aménagements sur le site de Parc Mail à Écully pour un montant total de 16,4 millions d'euros.

En 2013, les engagements financiers divers donnés incluaient 5,1 millions d'euros relatifs à l'accord transactionnel signé le

21 décembre 2013 avec l'actionnaire minoritaire de Key Ingredient pour l'acquisition de ses titres dans l'attente de la levée des conditions suspensives. Les engagements financiers divers donnés comprenaient également 7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du site immobilier de Parc Mail à Écully.

## NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

### Note 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

#### 29.1.1. Faits exceptionnels

Au cours de l'exercice 2014, aucun fait exceptionnel significatif n'est venu impacter la situation financière du Groupe.

#### 29.1.2. Litiges

##### LITIGE FOURNISSEURS

Le Groupe a provisionné en 2009 un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement. L'exposition maximale estimée à ce jour à environ 5,6 millions d'euros est intégralement provisionnée (cf. note 21.2) même si, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

### Note 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS

#### DIF (Droit individuel à la formation)

Les salariés du Groupe SEB en France bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée disposent d'un droit individuel à la Formation (« DIF ») d'une durée de 20 heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures. Les coûts de formation liés à la mise en œuvre du DIF ainsi que le montant de l'allocation de formation versée au salarié pendant la réalisation, en dehors du temps de travail, des actions de formation sont à la charge de l'entreprise mais relèvent d'une décision de gestion de la Direction du Groupe SEB. Les dépenses de formation, engagées dans ce cadre, sont traitées comme des charges de période (décisions dépendant de l'entreprise) car elles se rattachent à l'activité future poursuivie par les salariés dans l'entreprise. Au 31 décembre 2014 le montant des heures de formation acquises par les salariés du Groupe SEB et non utilisées s'élève à 574 468 heures (583 838 au 31 décembre 2013 et 584 700 heures au 31 décembre 2012).

Aucun autre passif éventuel n'a été identifié à ce jour.

## NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### Note 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2014	2013	2012
Produits des activités ordinaires		1,1	0,4
Autres produits			
Achats et frais	0,8		
Autres actifs financiers non courants	4,3	1,1	0,4
Clients		1,1	0,1
Fournisseurs	0,8		

La société Key Ingredient (non consolidée au regard de son caractère non significatif pour le Groupe) facture des prestations de recherche et développement.

La société Coranco, qui avait été acquise fin décembre 2013 et n'était pas consolidée au 31 décembre 2013, verse à la société

Lagostina (filiale consolidée du Groupe) des royalties au titre de la commercialisation au Canada des produits sous marque Lagostina. Le montant des royalties versées au titre de l'exercice 2013 s'élevait à 1,1 million d'euros.

## Note 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2014. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2014	2013	2012
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>			
Rémunérations fixes	2,9	3,0	2,7
Rémunérations variables	2,2	1,9	2,2
Jetons de présence	0,4	0,5	0,5
<b>AUTRES AVANTAGES</b>			
Avantages postérieurs à l'emploi	4,5	2,6	1,9
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	1,9	2,2	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>11,9</b>	<b>10,2</b>	<b>8,7</b>

### Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;

- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 34 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36 % de sa rémunération de référence.

La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à l'avantage consenti à M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander, constatée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 est de 1 008 166 euros.

### Indemnité de départ et de non-concurrence

#### POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la Société, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;

- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

#### POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
  - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
  - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
- dans les deux situations,
  - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;

- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

#### Engagement de non-concurrence

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

#### Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la Société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF.

## NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

### SUPOR

Le 31 décembre 2014, le Groupe SEB a pris l'engagement de racheter 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) à la famille fondatrice Su durant le 1er semestre 2015. La transaction se fera au prix de 17,5 yuans par action et sous réserve de l'approbation des autorités chinoises.

À la connaissance du Groupe, aucun autre événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2014.

## NOTE 32 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)

### Note 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>FRANCE</b>					
SEB S.A. <sup>(a)</sup>	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB <sup>(a)</sup>	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. <sup>(a)</sup>	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export <sup>(a)</sup>	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. <sup>(a)</sup>	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB <sup>(a)</sup>	***	France	799 230 388	100	100
<b>UNION EUROPÉENNE <sup>(c)</sup></b>					
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100	100
Krups GmbH	**	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
Rowenta Deutschland GmbH	Holding	Allemagne		100	100
SEB Österreich HmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Nordic AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		100	99,8
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina S.R.L.	**	Italie		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
Groupe SEB Portugal Ltd.	**	Portugal		100	99,9
<b>AMÉRIQUES</b>					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Investment	Holding	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Clad Holdings Corp. Delaware	***	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings USA	Holding	États-Unis		100	100

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Imusa Holding Inc.	Holding	États-Unis		100	99,5
Imusa USA LLC	**	États-Unis		100	99,5
Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
Grupo SEB do Brasil	*	Brésil		100	100
Groupe SEB Comercial do Brasil	**	Brésil		100	100
Lojas SEB	**	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Colombia S.A.	*	Colombie		100	99,5
Groupe SEB Mexico	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios Mexico	***	Mexique		100	100
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Groupe SEB Peru S.R.L.	**	Pérou		100	100
Coranco Corporation Ltd.	**	Canada		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Venezuela		100	100

**AUTRES PAYS**

Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
Groupe SEB Central Europe	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB Croatia	**	Croatie		100	100
Groupe SEB Australia Ltd.	**	Australie		100	100
SSEAC Co. Ltd.	*	Chine		100	100
Groupe SEB Korea	**	Corée		100	100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Thailand	**	Thaïlande		100	100
Groupe SEB Singapore Pty Ltd	**	Singapour		100	100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Egypt holding	Holding	Égypte		100	100
Groupe SEB Egypt import	**	Égypte		100	93,75
Groupe SEB Egypt JV	**	Égypte		75	75
Groupe SEB South Africa	**	Afrique de Sud		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100	100
Groupe SEB Polska Zoo	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République Tchèque		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB Romania	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Baltic	**	Lettonie		100	100
Grain Harvest Development Ltd	Holding	Hong Kong		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB Istanbul A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100
Groupe SEB Vostok	*	Russie		100	100
Vina Electric Fan	Manufacturing and trading	Vietnam		99,9	99,9
Vina Electric Fan	Joint stock company	Vietnam		100	99,9
ZJ Supor	Zehjiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine	71,44	71,44

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
DG Supor	Dongguan Supor Electrical Appliances *	Chine		100	80
SX Supor	Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd *	Chine		100	71,44
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd *	Vietnam		100	71,44
WH CKW	Wuhan Supor Cookware Co., Ltd *	Chine		100	78,24
WH Pressure	Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd Holding	Chine		99,36	70,98
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd ***	Chine		96,53	68,96
WH Waste	Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd ***	Chine		100	71,44
YH Waste	Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd ***	Chine		60	42,86
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd *	Chine		93,23	66,6
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd *	Chine		100	78,58
Hangzhou Omega trad.	**	Chine		100	71,44
Shanghai Cookware Supor sales Co.	**	Chine		100	71,44
Groupe SEB India	*	Inde		100	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

(c) Comprend uniquement l'Europe des 15, avant l'élargissement.

## Note 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
	Néant			

## Note 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal India	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72
Key Ingredient (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	États-Unis		100
ANZAI (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30

(a) Activité principale :

\* production commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.



## 5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les

estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 6.2 et 10 donnent une information appropriée ;

- la note 1.4.10 sur les comptes consolidés expose les modalités de détermination relatives aux impôts différés et la note 8.4 précise le montant des différences temporaires déductibles et des pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôts différés actifs. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations du Groupe et à vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Lyon et Villeurbanne, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas Brunetaud

**Deloitte et Associés**

Gérard Badin



# 6



---

## COMPTES SOCIAUX

---

### 6.1. ÉTATS FINANCIERS

Bilan SEB S.A. au 31 décembre  
Compte de résultat au 31 décembre

188

188

189

### 6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

190

### 6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

201

### 6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

202

## 6.1. ÉTATS FINANCIERS

### Bilan SEB S.A. au 31 décembre

<b>ACTIF</b> (en millions €)	<b>2014</b>			2013
	Brut	Amort.	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	7,7	7,6	0,1	0,2
Participations	928,0	109,7	818,3	839,6
Créances rattachées à des participations	1 441,6	0,0	1 441,6	1 153,2
Autres titres immobilisés	1,3	0,0	1,3	2,1
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>2 378,6</b>	<b>117,3</b>	<b>2 261,3</b>	<b>1 995,1</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Clients et comptes rattachés	0,3	0,0	0,3	0,3
Autres créances	25,1	0,0	25,1	16,9
Valeurs mobilières de placement	77,9	0,0	77,9	72,7
Disponibilités	197,1	0,0	197,1	168,8
Charges constatées d'avance	0,2	0,0	0,2	0,3
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>300,6</b>	<b>0,0</b>	<b>300,6</b>	<b>259,0</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	3,4	0,0	3,4	2,5
Prime de remboursement des obligations	0,2	0,0	0,2	0,2
Écart de conversion actif	73,0	0,0	73,0	75,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 755,8</b>	<b>117,3</b>	<b>2 638,5</b>	<b>2 332,7</b>

### PASSIF (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

(en millions €)	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	50,2	50,2
Primes d'émission et de fusion	99,3	99,3
Écarts de réévaluation	16,9	16,9
Réserve légale	5,2	5,2
Réserves réglementées	0,8	0,8
Réserves ordinaires	7,9	7,9
Report à nouveau	684,2	601,3
Résultat de l'exercice	82,7	153,1
<b>TOTAL</b>	<b>947,2</b>	<b>934,7</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	98,5	99,7
Provisions pour charges	202,6	181,3
<b>TOTAL</b>	<b>301,1</b>	<b>281,0</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	620,9	615,3
Emprunts et dettes financières divers	704,7	474,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1,3	0,3
Dettes fiscales et sociales	2,1	1,7
Autres dettes	23,1	20,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 352,1</b>	<b>1 112,0</b>
Écart de conversion passif	38,1	5,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 638,5</b>	<b>2 332,7</b>

## Compte de résultat au 31 décembre

(en millions €)	2014	2013
<b>Produits d'exploitation</b>		
Prestations de services		
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	0,7	0,1
Autres produits	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Autres achats et charges externes	6,6	5,5
Impôts, taxes et versements assimilés	1,2	1,9
Salaires et traitements	2,4	1,8
Charges sociales	1,2	0,8
Dotations aux amortissements	1,1	2,0
Autres charges	0,9	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>13,4</b>	<b>12,9</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(12,4)</b>	<b>(12,5)</b>
<b>Produits financiers</b>		
Produits financiers de participations	174,8	183,3
Autres intérêts et produits assimilés	4,8	3,5
Reprises sur provisions et transferts de charges	76,5	73,8
Différences positives de change	38,9	23,6
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0,0	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>295,0</b>	<b>284,4</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations financières aux amortissements et provisions	22,1	15,3
Intérêts et charges assimilées	29,6	33,7
Dotations aux provisions pour risques de change	73,0	75,8
Différences négatives de change	72,1	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>196,8</b>	<b>124,8</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>98,2</b>	<b>159,6</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>85,8</b>	<b>147,1</b>
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5,6	5,5
Reprises sur provisions et transferts de charges	2,2	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>7,8</b>	<b>6,9</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0,0	0,1
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	7,2	0,8
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	24,2	24,6
<b>TOTAL</b>	<b>31,4</b>	<b>25,5</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(23,6)</b>	<b>(18,6)</b>
Impôt sur les bénéfices (produit)	(20,5)	(24,6)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>82,7</b>	<b>153,1</b>

## 6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### BERTRAND NEUSCHWANDER NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET NOUVEAU SALARIÉ DE SEB S.A.

Le Conseil d'administration, sur proposition de son Président Thierry de La Tour d'Artaise, a nommé Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué du Groupe SEB. Le Groupe, qui a doublé de taille depuis dix ans, a souhaité par cette nomination renforcer son efficacité opérationnelle et accélérer son développement. Dans ce cadre, Bertrand Neuschwander est devenu sur l'exercice salarié de SEB S.A.

#### CRÉDIT SYNDIQUÉ RENOUVELÉ PAR ANTICIPATION

Dans le cadre d'une gestion pro-active de ses financements, la société SEB S.A. a renégocié en juillet dernier avec ses banques partenaires sa ligne de crédit syndiqué de 560 millions d'euros établie en 2011 et à échéance en février 2016.

Profitant de conditions de marché très favorables aux emprunteurs et s'appuyant sur le même pool composé de 7 banques, le Groupe a ainsi signé le 31 juillet 2014 la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué de 560 millions d'euros – montant inchangé – à 5 ans, avec deux options d'extension de 1 an. Ce financement vient en appui du programme de billets de trésorerie de 600 millions d'euros mais peut également être utilisé pour d'autres besoins.

### NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

#### Note 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le nouveau plan comptable général 2014 (Règlement n° 2014-03).

#### Note 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers. Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 3 et 10 ans.

#### Note 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

#### Note 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne du portefeuille est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

#### Note 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et des risques financiers du Groupe.

- SEB S.A. assure le financement long terme et court terme du Groupe. Concernant le financement des filiales, SEB S.A. a, en particulier, mis en place avec les sociétés françaises, allemandes, Belges, Néerlandaises, espagnoles, italiennes, hongroises, tchèques, autrichiennes, suisses, américaines, et hongkongaises des systèmes quotidiens de remontées automatiques des soldes bancaires, pour les autres filiales les remontées de cash sont manuelles. Les comptes-courants court terme sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation.

Certaines filiales font l'objet d'un financement moyen terme, notamment, la Colombie, le Brésil, la Thaïlande..., au taux 3 mois de la devise concernée plus une marge d'intermédiation.

Bénéficiant d'une notation court terme Standard & Poors A2 pour un programme de 600 millions d'euros, SEB S.A. émet des billets de trésorerie en euros. Des swaps de change permettent de transformer ce financement EURO dans la devise locale des filiales du Groupe. L'exposition aux risques de change est ainsi couvert sur les financements des filiales non EURO. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

- SEB S.A. met en place des couvertures budgétaires et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change. Les opérations couvertes étant alors enregistrées au cours garanti par SEB S.A. pour les filiales de production et dans leur devise

pour les filiales de marché. Les flux certains couverts par des opérations de couverture à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

Les reports et déports sur les swaps de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

### Note 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVISES

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte 666 « Pertes de change » ou 766 « Gains de change ».

### Note 1.7. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En complément des précisions apportées par la note 1.5, la société constitue une provision pour risques au titre du passif latent sur stock-options, ayant pour origine la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées dans le cadre des plans en cours.

La société fait également figurer en provisions les économies d'impôts générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de retour à une situation fiscale bénéficiaire.

### Note 1.8. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Les filiales françaises de SEB S.A. bénéficient du régime fiscal de groupe de sociétés selon les dispositions de l'article 223 1 à U du Code général des impôts.

En l'absence de convention d'intégration fiscale, chaque société calcule son impôt comme en l'absence d'intégration fiscale. La société SEB S.A., tête du Groupe intégré, comptabilise dans son résultat les économies d'impôt ou les charges supplémentaires éventuelles provenant de l'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

## NOTE 2 MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

### Note 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition significative ou cession n'est intervenue au cours de l'exercice.

### Note 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.

### Note 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions €)	2013	Augmentations	Diminutions	2014
Participations	928,0	0,0	0,0	928,0
Créances rattachées à des participations	1 153,2	322,5	34,1	1 441,6
Actions propres	2,0	37,5	38,4	1,1
Autres titres immobilisés	0,3	0,0	0,1	0,2
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>2 083,5</b>	<b>360,0</b>	<b>72,6</b>	<b>2 370,9</b>
Dépréciation sur participations	(88,4)	(21,3)	0,0	(109,7)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(88,4)</b>	<b>(21,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(109,7)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 995,1</b>	<b>338,7</b>	<b>72,6</b>	<b>2 261,2</b>



(en millions €)	2012	Augmentations	Diminutions	2013
Participations	823,0	105,0	0,0	928,0
Créances rattachées à des participations	1 142,1	139,3	128,2	1 153,2
Actions propres	1,1	48,8	47,9	2,0
Autres titres immobilisés	0,3	0,0	0,0	0,3
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 966,5</b>	<b>293,1</b>	<b>176,1</b>	<b>2 083,5</b>
Dépréciation des participations	(83,4)	(6,0)	(1,0)	(88,4)
Dépréciation des autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DÉPRÉCIATION</b>	<b>(83,4)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(88,4)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 883,1</b>	<b>287,1</b>	<b>175,1</b>	<b>1 995,1</b>

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5). Les principales hausses concernent les en-cours des filiales SEB Internationale pour 81,7 millions d'euros, Immobilière Groupe SEB pour 80 millions d'euros, Groupe SEB USA pour 27,7 millions d'euros, et SEB Commercial Do Brasil pour 16 millions d'euros. Par ailleurs, les filiales Groupe SEB Vostok et Groupe SEB Corée ont remboursé leur prêt pour un montant respectif de 13,3 millions d'euros et 5,0 millions d'euros.

Sur l'exercice, la société a procédé à une dépréciation complémentaire des titres de ses filiales pour 21,3 millions d'euros dont 5 millions d'euros pour Groupe SEB Moulinex, 6 millions d'euros pour S.A.S. SEB et 5 millions d'euros pour SEB Développement.

Les actions propres comptabilisées en immobilisations financières sont relatives uniquement au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 604 510 actions ont été achetées au cours moyen de 62,08 euros et 616 859 actions ont été cédées au cours moyen de 62,08 euros. Au 31 décembre 2014, la société SEB S.A. détient en totalité 1 291 242 actions propres au prix moyen de 61,18 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB.

## NOTE 3 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Note 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

#### 3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux avant résultat	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	11,5	100 %	49,9	17,6	-	0,0
S.A.S. SEB	3,5	100 %	104,0	42,4	-	0,0
Tefal S.A.S.	43,4	100 %	6,6	24,7	-	6,9
Rowenta France S.A.S.	5,3	100 %	16,6	(2,5)	-	0,0
SEB Développement S.A.S.	17,7	100 %	9,8	(5,4)	-	6,3
Rowenta Invest BV	(0,2)	100 %	211,8	0,2	-	0,0
SEB Internationale S.A.S.	485,9	100 %	213,3	674,0	-	60,0
Groupe SEB France	134,4	98 %	73,9	(119,5)	-	52,3
Groupe SEB Export	30,9	100 %	38,0	(1,7)	-	20,5
Groupe SEB Moulinex	15,6	100 %	77,3	3,5	-	0,0
Groupe SEB Retailing	7,0	100 %	1,0	(0,3)	-	1,0
SEB Alliance	6,6	100 %	5,5	10,2	-	0,0
Immobilière Groupe SEB	10,9	100 %	10,0	(8,2)	-	0,0

## 3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
SIS	2,24	46,81 %	0,5	7,7	-	0,14
Domaine de Seillac S.A. (au 31 décembre 2003)	(0,8)	24,75 %	0,0	0,0	-	0,0

En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29 novembre 1983, il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes, s'élève à 4 253,1 millions d'euros et le résultat net, part du Groupe, atteint 170,0 millions d'euros.

### Note 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 0,2 million d'euros.

## NOTE 4 AUTRES CRÉANCES

Les autres créances d'un montant de 25,1 millions d'euros correspondent essentiellement à :

- 12,6 millions d'euros de créances d'impôt société, ventilées entre les acomptes versés pour 10,7 millions d'euros, les crédits d'impôt restant à recevoir pour 3,8 millions d'euros, et la charge d'impôt nette de l'exercice, à hauteur de 1,3 million d'euros ;

- 9,1 millions d'euros de valorisation d'instruments financiers actifs ;
- 1,4 million d'euros de produits à recevoir au titre de la facturation des moins-values sur les options levées pendant l'exercice.

## NOTE 5 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	2013	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2014
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	75,8	73,0	75,8		73,0
Provisions pour autres risques	24,0	2,2	0,7	-	25,5
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>99,8</b>	<b>75,2</b>	<b>76,5</b>	<b>-</b>	<b>98,5</b>
Provisions pour intégration fiscale	181,2	22,2	0,8		202,6
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>181,2</b>	<b>22,2</b>	<b>0,8</b>	<b>-</b>	<b>202,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>281,0</b>	<b>97,4</b>	<b>77,3</b>	<b>-</b>	<b>301,1</b>

(en millions €)	2012	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2013
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	72,6	75,8	69,8	2,8	75,8
Provisions pour autres risques	14,2	9,8		-	24,0
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>86,8</b>	<b>85,6</b>	<b>69,8</b>	<b>2,8</b>	<b>99,8</b>
Provisions pour intégration fiscale	158,1	24,5		1,4	181,2
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>158,1</b>	<b>24,5</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>181,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>244,9</b>	<b>110,1</b>	<b>69,8</b>	<b>4,2</b>	<b>281,0</b>

La provision pour autres risques correspond en totalité à la provision pour moins-value latente sur levée de stock-options et actions gratuites.

## NOTE 6 ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DETTES

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des prêts intercompagnies moyen terme dont principalement avec Immobilière Groupe SEB pour 80,3 millions d'euros, Groupe SEB Colombie pour 34,9 millions d'euros, SEB Commercial do Brasil pour 16,0 millions d'euros et Groupe SEB Ibérica pour 8,9 millions d'euros ;
- des comptes de régularisation de frais d'emprunts étalés pour 2,1 millions d'euros et de la prime de remboursement des obligations pour 0,1 million d'euros.

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- de l'emprunt Obligataire remboursable in fine à hauteur de 300 millions d'euros en juin 2016 ;
- de l'emprunt Schuldschein renouvelé cette année et remboursable in fine, à hauteur de 40 millions en février 2016, 118 millions d'euros en août 2017 et 62 millions en août 2019 ;
- des comptes courants bloqués de participation des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 10,2 millions d'euros en 2016, 8,0 millions d'euros en 2017 et 6,9 millions d'euros en 2018, et 5,5 millions d'euros en 2019.

(en millions €)	2013	2014	Échéances au 31/12/2014		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	307,9	307,8	7,8	300,0	
Dettes bancaires	36,8	42,3	42,3		
Autres dettes financières (y compris placement privé)	270,6	270,9	50,9	220,0	
Billets de trésorerie	76,0	155,0	155,0		
Emprunts Groupe	358,3	512,9	512,9		
Autres emprunts	0,3	0,3			0,3
Participation des salariés	39,6	36,7	6,3	30,4	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 089,5</b>	<b>1 325,8</b>	<b>775,1</b>	<b>550,4</b>	<b>0,3</b>

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2014 est de 155 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## NOTE 7 ENTREPRISES LIÉES

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société a un lien de participation est le suivant :

(en millions €)	2014		2013	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	581,2	860,4	484,4	669,0
Créances	0,4	1,9	0,3	-
Dettes	(261,2)	(268,3)	(213,3)	(160,9)
<b>TOTAL</b>	<b>320,4</b>	<b>594,0</b>	<b>271,4</b>	<b>508,1</b>

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement aux sociétés Groupe SEB Holdings (268,5 millions d'euros) et All-Clad Metal Crafter (51,0 millions d'euros).

**NOTE 8 CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES**

(en millions €)	2014	2013
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Frais dépôts marque	0,1	0,0
Management fees	2,7	2,8
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Royalties	0,2	0,2
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	0,0	0,0
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits de participations	147,2	158,4
Produits de créances	27,6	24,9
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Transferts de charges	1,4	0,0

Les dividendes sont versés principalement par SEB Internationale à hauteur de 60 millions d'euros, par Groupe SEB France pour 52,3 millions d'euros et Groupe SEB Export 20,5 millions d'euros.

**NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF****Note 9.1. CHARGES À RÉPARTIR**

(en millions €)	2014	2013
Charges financières	2,7	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>

**Note 9.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES**

(en millions €)	2014	2013
Créances et dettes libellées en devises	69,2	72,9
Instruments financiers	3,9	2,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>73,1</b>	<b>75,8</b>

(en millions €)	2014	2013
Créances et dettes libellées en devises	32,2	2,6
Instruments financiers	5,9	2,4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>38,1</b>	<b>5,0</b>

**Note 9.3. PRODUITS À RECEVOIR**

(en millions €)	2014	2013
Créances rattachées à des participations	8,3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>8,3</b>	<b>6,7</b>

#### Note 9.4. CHARGES À PAYER

(en millions €)	2014	2013
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11,3	11,5
Emprunts et dettes financières divers	0,6	0,6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,4	0,3
Dettes fiscales et sociales	1,8	1,3
Autres dettes	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>14,4</b>	<b>14,0</b>

#### NOTE 10 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions €)	2014	2013
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	(21,4)	(23,1)
(Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres	(1,6)	4,7
Autres produits (charges)	(2,1)	(0,2)
Transfert de charges exceptionnelles	1,4	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>(23,7)</b>	<b>(18,6)</b>

Sur l'exercice, la cession de 1 150 615 actions propres au total, dont 616 859 dans le cadre du contrat de liquidité et 533 756 pour octroi dans le cadre des levées de stocks options, a généré une moins value nette totale de 1,6 million d'euros. Par ailleurs, il a été comptabilisé un produit à recevoir de 1,4 million d'euros au titre des moins-values sur options à refacturer aux filiales.

Les pertes et produits liés à l'intégration fiscale sont commentés à la note 11, les provisions pour risques à la note 5.

#### NOTE 11 INTÉGRATION FISCALE

Au titre de l'exercice 2014, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire. Il est composé pour partie du produit d'impôt de + 22,2 millions d'euros, comptabilisé en résultat et correspondant à :

- un produit de + 1,3 million d'euros au titre des économies définitives de l'année ;
- un produit de + 22,0 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge de - 1,1 million d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs pour les filiales bénéficiaires.

En sus, est comptabilisée sur l'exercice une charge d'impôt complémentaire au titre de la contribution sur les revenus distribués pour 2,1 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application du régime d'intégration fiscale, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère, mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

Afin de garantir la neutralité de l'intégration fiscale, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., sont provisionnés en résultat exceptionnel. Les provisions, initialement constituées sont reprises lors de l'utilisation de ces déficits en résultat exceptionnel. Sur cet exercice, sont comptabilisés les mouvements suivants :

- une dotation aux provisions pour - 22,1 millions d'euros au titre des déficits des filiales hors SEB S.A. nés au cours de l'exercice ;
- une reprise de provisions de + 0,7 million d'euros au titre de la reprise des déficits utilisés.

## NOTE 12 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2014 est la suivante :

(en millions €)	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	85,9	(4,9)	81,0
Résultat exceptionnel	(23,7)	0,7	(23,0)
Création/(utilisation) de déficit reportable	0,0	4,2	4,2
Intégration fiscale	0,0	20,5	20,5
<b>TOTAL</b>	<b>62,2</b>	<b>20,5</b>	<b>82,7</b>

## NOTE 13 ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions €)	31/12/2014		31/12/2013	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
Swaps emprunteurs de devises	371,3	0,8	419,2	(0,1)
Swaps prêteurs de devises	0,0	0,0	0,0	0,0
Ventes à terme de devises	140,5	3,2	87,0	1,1
Achats à terme de devises	885,2	49,2	407,8	6,1
Swap de taux	78,0	(1,9)	78,0	(0,5)
Dérivés aluminium	15,1	0,4	31,5	(3,7)
Dérivés nickel	2,1	0,0	2,0	(0,3)
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
Swaps prêteurs de devises	62,2	-2,9	29,9	(0,2)
Achats à terme de devises	210,0	1,6	50,3	0,4
Dérivés aluminium	15,1	-0,4	31,5	(3,7)
Dérivés nickel	2,1	0,0	2,0	(0,3)

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats.

La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2014. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2014, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

## NOTE 14 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

■ régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;

■ régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEF-MEDEF révisé en juin 2013 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 34 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36 % de sa rémunération de référence.

## Indemnités de départ et de non-concurrence

### POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1er mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le Résultat Net du dernier exercice clos

est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

### POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
  - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
  - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
- dans les deux situations,
  - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
  - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire,
  - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.



## Engagement de non-concurrence

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle sera par ailleurs soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

## Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF.

## NOTE 15 DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS

Il s'agit d'une dette de 14,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1,8 million d'euros au 31 décembre 2013), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

## NOTE 16 PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

La situation des plans d'option d'achat d'actions et d'actions gratuites au 31 décembre 2014 est la suivante :

Au 31/12/2014		Dates			Nombre d'options <sup>(a)</sup>			Prix d'exercice <sup>(b)</sup> (en euros)
Types	d'attribution <sup>(b)</sup>	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	solde	
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	575 089	14 709	-	29,33 €
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	504 910	8 100	66 140	44,00 €
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	565 660	47 400	392 840	38,35 €
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	224 524	15 266	131 510	28,05 €
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	47 564	17 863	347 165	53,86 €
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925		1 500	407 425	54,12 €
<b>TOTAL</b>				<b>3 367 665</b>	<b>1 917 747</b>	<b>104 838</b>	<b>1 345 080</b>	

\* Dont mouvements sur 2014

0 479 867 7 577 (487 444)

(a) Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par trois du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

(b) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Au 31/12/2014		Dates			Nombre d'options			Cours à la date d'attribution <sup>(b)</sup>
Types	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées <sup>(b)</sup>	solde	
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475			233 475	63,00
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175			169 175	64,00

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours d'ouverture du jour du Conseil d'administration.

## NOTE 17 CAPITAUX PROPRES

### ■ Capital social

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 73 272 530 droits de vote totaux « théoriques » et 71 981 288 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

### ■ Variation des capitaux propres

#### CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2013 AVANT AFFECTATION 934,7

Dividendes 2013 mis en paiement en 2014	(70,2)
Résultat de l'exercice	82,7
Prime d'émission correspondante	

#### CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2014 959,6

#### CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2012 AVANT AFFECTATION 847,7

Dividendes 2012 mis en paiement en 2013	(66,1)
Résultat de l'exercice	153,1
Prime d'émission correspondante	

#### CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2013 934,7

### ■ Capital potentiel au 31 décembre 2014

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

## NOTE 18 EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à 1,67 personne (contre 1 personne au 31 décembre 2013). À compter du 22 avril 2014, l'effectif de la société a été porté au nombre de 2 personnes.

## NOTE 19 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

Par l'intermédiaire de sa filiale SEB Internationale, la société SEB S.A. a pris l'engagement de racheter 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) à la famille fondatrice Su durant le 1<sup>er</sup> semestre 2015. La transaction se fera au prix de 17,5 yuans par action et sous réserve de l'approbation des autorités chinoises.

## 6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers €)	2014	2013	2012	2011	2010
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) capital social	50 169	50 169	50 169	49 952	49 952
b) nombre d'actions émises	50 169 049	50 169 049	50 169 049	49 951 826	49 951 826
c) nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	104 853	170 977	70 279	160 295	49 519
c) impôt sur les bénéfices	(20 520)	(24 590)	(32 186)	(29 186)	14 710
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	82 712	153 091	61 289	77 779	45 722
e) montant des bénéfices distribués <sup>(a)</sup>	72 000	67 351	64 144	62 403	51 237
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS)</b>					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,47	3,90	2,04	3,79	0,70
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	1,65	3,05	1,22	1,56	0,92
c) dividende versé à chaque action	1,44	1,39	1,32	1,25	1,17
<b>PERSONNEL</b>					
a) nombre de salariés	1,60	1,00	1,00	1,00	1,00
b) montant de la masse salariale	2 419	1 795	1 681	1 833	2 196
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	1 163	817	1 152	510	2 246

(a) Y compris prime de fidélité (montant estimé en 2014).

## 6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Seb SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues

et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe, la société déprécie les titres de participation qu'elle détient, lorsque la valeur d'inventaire de ces titres de participation est inférieure à leur coût historique. Les dépréciations sont déterminées en tenant compte de la quote-part des capitaux propres détenus, de la valeur de marché des titres, lorsque

celle-ci peut être connue, et des perspectives de rentabilité à moyen et long terme des participations concernées. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées pour évaluer le montant des dépréciations et à vérifier les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations

et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Lyon et Villeurbanne, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Deloitte & Associés**

Gérard BADIN





# 7



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 206

Organigramme juridique du Groupe SEB	206
Objet social (article 3 des statuts)	207
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	207
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	207
Droits de vote double (article 35 des statuts)	207
Limitation des droits de vote	208
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	208
Titres au porteur identifiables (TPI)	208
Capital au 31 décembre 2014	208
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	208

### 7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 209

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2014	209
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	210
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	212
Capital potentiel au 31 décembre 2014	212
Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	212

### 7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES 213

Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières	213
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	213

### 7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL 214

Fonds communs de placement et actionnariat direct	214
Intéressement et participation	214
Politique d'attribution des options et des actions de performance	214
Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	215
Actions de performance allouées au personnel	216

### 7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE 217

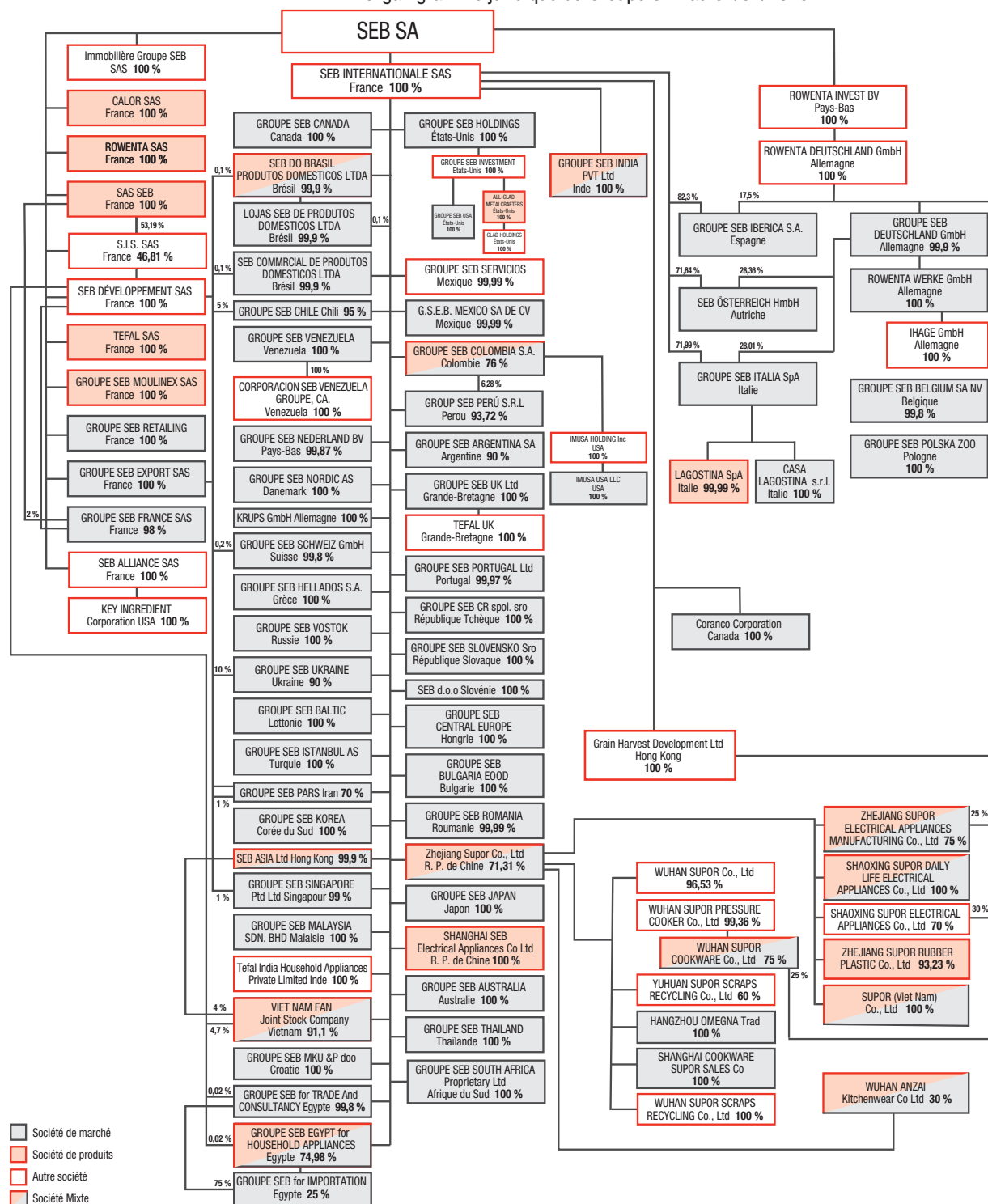
Marché des titres	217
Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext	217
Dividende – Prime de fidélité	218



## 7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

### Organigramme juridique du Groupe SEB

Organigramme juridique du Groupe SEB au 01/01/2015



- Société de marché
- Société de produits
- Autre société
- Société Mixte

Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Les 4M | Chemin du Petit-Bois | 69130 Écully | France

Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 | Fax : + 33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6420 Z

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater de 1973

## Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

## Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux

exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

## Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au

troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

## Droits de vote double (article 35 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à 5 ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque l'action est

convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

## Limitation des droits de vote

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

## Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

## Titres au porteur identifiables (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'année de naissance, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;
- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a eu recours à cette procédure le 31 décembre 2014.

## Capital au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 73 272 530 droits de vote totaux « théoriques » et 71 981 288 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

### STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2014 ».

### ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page suivante : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

### POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 15 mai 2014 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

## 7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

### Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2014

	CAPITAL				VOTES AGO			VOTES AGE		
	AGO		AGE		Effectifs		Théoriques	Effectifs		Théoriques
FÉDÉRACTIVE	6 632 226	13,22 %	3	0,00 %	12 919 114	17,95 %	17,63 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	4 602 405	9,17 %	11 289 628	22,50 %	8 380 661	11,64 %	11,44 %	21 409 769	29,74 %	29,22 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 234 631</b>	<b>22,39 %</b>	<b>11 289 631</b>	<b>22,50 %</b>	<b>21 299 775</b>	<b>29,59 %</b>	<b>29,07 %</b>	<b>21 409 775</b>	<b>29,74 %</b>	<b>29,22 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 329 788	18,60 %	10 061 788	20,06 %	18 415 486	25,58 %	25,13 %	19 879 486	27,62 %	27,13 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 347 690</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 079 690</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 451 290</b>	<b>25,63 %</b>	<b>25,18 %</b>	<b>19 915 290</b>	<b>27,67 %</b>	<b>27,18 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>20 582 321</b>	<b>41,03 %</b>	<b>21 369 321</b>	<b>42,59 %</b>	<b>39 751 065</b>	<b>55,22 %</b>	<b>54,25 %</b>	<b>41 325 065</b>	<b>57,41 %</b>	<b>56,40 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %
Salariés	1 734 506	3,46 %	1 734 506	3,46 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %
Investisseurs français	6 176 256	12,31 %	5 389 256	10,74 %	7 896 644	10,97 %	10,78 %	6 322 644	8,78 %	8,63 %
Actionnaires étrangers	12 375 797	24,67 %	12 376 726	24,67 %	12 522 129	17,40 %	17,09 %	12 523 988	17,40 %	17,09 %
Actionnaires individuels	2 853 529	5,69 %	2 852 600	5,69 %	3 738 435	5,19 %	5,10 %	3 736 576	5,19 %	5,10 %
Autodétention	1 291 242	2,57 %	1 291 242	2,57 %			1,76 %			1,76 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>		<b>50 169 049</b>		<b>71 981 288</b>	<b>73 272 530</b>		<b>71 981 288</b>	<b>73 272 530</b>	

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-propiétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 71 981 288, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 73 272 530. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'ils contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE et de VENELLE INVESTISSEMENT ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations. Ces actions figurent dans la catégorie « Investisseurs français » en AGO et dans la catégorie « Associés de FÉDÉRACTIVE » ou « Associés de VENELLE INVESTISSEMENT » en AGE.

### PACTES D'ACTIONNAIRES – ACTION DE CONCERT

Les holdings familiaux FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 57,41 % des droits de vote exerçables en AGE ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis de SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 n'a donc pas mis fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiaux ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration leur volonté d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq membres du Conseil et VENELLE INVESTISSEMENT peut, quant à elle, proposer la désignation de quatre membres, avec une participation paritaire dans les Comités du Conseil.

## Pacte FÉDÉRACTIVE

Le 9 juillet 2008, les actionnaires SEB associés de FÉDÉRACTIVE ont signé un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

## Pacte VENELLE INVESTISSEMENT

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

## ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité à la date du 31/12/2014

	2013	2013	2014	2014	2014
Régime	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI
Date de signature	12/12/2013	12/12/2013	03/12/2014	03/12/2014	03/12/2014
Durée de l'engagement collectif	6 ans	2 ans	5 ans	2,5 ans	5 ans
Date de l'échéance de l'engagement	12/12/2019	12/12/2015	03/12/2019	03/06/2017	03/12/2019
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	22,78	22,78	27,34	27,34	27,34
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	29,06	29,06	36,15	36,15	36,15
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	FSP	FSP	FSP	FSP	FSP

## Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années

31/12/2014	CAPITAL				VOTES AGO			VOTES AGE		
	AGO		AGE		Effectifs		Théoriques	Effectifs		Théoriques
FÉDÉRACTIVE	6 632 226	13,22 %	3	0,00 %	12 919 114	17,95 %	17,63 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	4 602 405	9,17 %	11 289 628	22,50 %	8 380 661	11,64 %	11,44 %	21 409 769	29,74 %	29,22 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 234 631</b>	<b>22,39 %</b>	<b>11 289 631</b>	<b>22,50 %</b>	<b>21 299 775</b>	<b>29,59 %</b>	<b>29,07 %</b>	<b>21 409 775</b>	<b>29,74 %</b>	<b>29,22 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 329 788	18,60 %	10 061 788	20,06 %	18 415 486	25,58 %	25,13 %	19 879 486	27,62 %	27,13 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 347 690</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 079 690</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 451 290</b>	<b>25,63 %</b>	<b>25,18 %</b>	<b>19 915 290</b>	<b>27,67 %</b>	<b>27,18 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>20 582 321</b>	<b>41,03 %</b>	<b>21 369 321</b>	<b>42,59 %</b>	<b>39 751 065</b>	<b>55,22 %</b>	<b>54,25 %</b>	<b>41 325 065</b>	<b>57,41 %</b>	<b>56,40 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %
Salariés	1 734 506	3,46 %	1 734 506	3,46 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %
Investisseurs français	6 176 256	12,31 %	5 389 256	10,74 %	7 896 644	10,97 %	10,78 %	6 322 644	8,78 %	8,63 %
Actionnaires étrangers	12 375 797	24,67 %	12 376 726	24,67 %	12 522 129	17,40 %	17,09 %	12 523 988	17,40 %	17,09 %
Actionnaires individuels	2 853 529	5,69 %	2 852 600	5,69 %	3 738 435	5,19 %	5,10 %	3 736 576	5,19 %	5,10 %
Autodétention	1 291 242	2,57 %	1 291 242	2,57 %			1,76 %			1,76 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>		<b>50 169 049</b>		<b>71 981 288</b>	<b>73 272 530</b>		<b>71 981 288</b>	<b>73 272 530</b>	

## Informations sur la société et le capital

Renseignements sur le capital

31/12/2013	Capital				Votes AGO			Votes AGE		
	AGO		AGE		Effectifs	Théoriques		Effectifs	Théoriques	
FÉDÉRACTIVE	9 380 743	18,70 %	3	0,00 %	18 336 218	25,61 %	25,11 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	1 925 251	3,84 %	11 305 991	22,54 %	3 137 585	4,38 %	4,30 %	21 473 797	29,99 %	29,41 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,03 %	17 902	0,04 %	22 405	0,03 %	0,03 %	22 405	0,03 %	0,03 %
Associés	9 330 492	18,60 %	10 062 492	20,06 %	18 373 144	25,66 %	25,16 %	19 837 144	27,70 %	27,17 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 348 394</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 080 394</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 395 549</b>	<b>25,69 %</b>	<b>25,19 %</b>	<b>19 859 549</b>	<b>27,74 %</b>	<b>27,20 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>20 654 388</b>	<b>41,17 %</b>	<b>21 386 388</b>	<b>42,63 %</b>	<b>39 869 352</b>	<b>55,68 %</b>	<b>54,60 %</b>	<b>41 333 352</b>	<b>57,73 %</b>	<b>56,61 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %
Salariés	1 680 072	3,35 %	1 680 072	3,35 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %
Investisseurs français	6 957 019	13,87 %	6 225 019	12,41 %	8 377 407	11,70 %	11,48 %	6 913 407	9,66 %	9,47 %
Actionnaires étrangers	11 217 381	22,36 %	11 217 489	22,36 %	11 348 979	15,85 %	15,55 %	11 349 194	15,85 %	15,55 %
Actionnaires individuels	3 092 444	6,16 %	3 092 336	6,16 %	3 959 627	5,53 %	5,42 %	3 959 412	5,53 %	5,42 %
Autodétention	1 412 347	2,81 %	1 412 347	2,81 %			1,93 %			1,93 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>		<b>50 169 049</b>		<b>71 601 949</b>	<b>73 014 296</b>		<b>71 601 949</b>	<b>73 014 296</b>	

31/12/2012	Capital				Votes AGO			Votes AGE		
	AGO		AGE		Effectifs	Théoriques		Effectifs	Théoriques	
FÉDÉRACTIVE	10 165 645	20,26 %	3	0,00 %	19 721 803	27,43 %	26,67 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	1 581 281	3,15 %	11 745 923	23,41 %	3 148 014	4,38 %	4,26 %	22 869 811	31,81 %	30,93 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 745 926</b>	<b>23,41 %</b>	<b>11 745 926</b>	<b>23,41 %</b>	<b>22 869 817</b>	<b>31,81 %</b>	<b>30,93 %</b>	<b>22 869 817</b>	<b>31,81 %</b>	<b>30,93 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	7 461 243	14,87 %	17 902	0,04 %	14 890 674	20,71 %	20,14 %	17 905	0,02 %	0,02 %
Associés	2 104 788	4,20 %	10 024 991	19,98 %	3 921 488	5,45 %	5,30 %	19 747 981	27,47 %	26,71 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 566 031</b>	<b>19,07 %</b>	<b>10 042 893</b>	<b>20,02 %</b>	<b>18 812 162</b>	<b>26,16 %</b>	<b>25,44 %</b>	<b>19 765 886</b>	<b>27,49 %</b>	<b>26,73 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>21 311 957</b>	<b>42,48 %</b>	<b>21 788 819</b>	<b>43,43 %</b>	<b>41 681 979</b>	<b>57,97 %</b>	<b>56,37 %</b>	<b>42 635 703</b>	<b>59,30 %</b>	<b>57,66 %</b>
FFP Invest	2 521 522	5,02 %	2 521 522	5,02 %	2 521 522	3,51 %	3,41 %	2 521 522	3,51 %	3,41 %
Salariés	1 749 253	3,49 %	1 749 253	3,49 %	2 916 211	4,06 %	3,94 %	2 916 211	4,06 %	3,94 %
Investisseurs	9 109 036	18,16 %	8 632 174	17,21 %	10 378 623	14,44 %	14,03 %	9 424 899	13,11 %	12,74 %
Actionnaires étrangers	9 723 635	19,38 %	9 723 743	19,38 %	9 803 401	13,63 %	13,26 %	9 803 616	13,63 %	13,26 %
Actionnaires individuels	3 703 544	7,38 %	3 703 436	7,38 %	4 596 241	6,39 %	6,22 %	4 596 026	6,39 %	6,22 %
Autodétention	2 050 102	4,09 %	2 050 102	4,09 %			2,77 %			2,77 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>		<b>50 169 049</b>		<b>71 897 977</b>	<b>73 948 079</b>		<b>71 897 977</b>	<b>73 948 079</b>	

Au 31 décembre 2014, plus de 6 800 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 16 700 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2014).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2014.

### NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2014

Treize actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemments de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemments portent sur une quantité globale de 117 536 actions, soit 0,23 % du capital.

## Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices

Année	Nature de l'augmentation du capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2010	Aucune modification du capital				49 951 826
2011	Aucune modification du capital				49 951 826
2012	Augmentation de capital réservée aux salariés	217 223	217 223	9 023 192	50 169 049
2013	Aucune modification du capital				50 169 049
2014	Aucune modification du capital				50 169 049

## Capital potentiel au 31 décembre 2014

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

## Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

En 2012 :

- aucune modification significative dans la répartition du capital n'est intervenue.

En 2013 :

- une cession de 420 000 actions à votes doubles en janvier et un reclassement de 442 453 actions, dont 442 128 à votes doubles, en décembre ont impacté la détention des associés de FÉDÉRACTIVE ;
- les apports temporaires d'usufruits d'actions à VENELLE INVESTISSEMENT sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés sans pour cela modifier la détention globale de VENELLE INVESTISSEMENT et de ses associés ;

- la Sicav FSP (Fonds Stratégique de Participations) est entrée au capital pour 5,25 % du capital en juillet.

En 2014 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;
- en décembre, un reclassement de 314 600 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.



## 7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES

### Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières

Type d'opération	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2014
Achat, par la société, de ses propres actions en 2014				
au cours maximum de 130 €	14.05.2013	15.05.2014	5 016 904 actions 652 197 520 €	300 000 actions
au cours maximum de 100 €	15.05.2014	15.07.2015	5 016 904 actions 501 690 400 €	125 000 actions
Annulation, par la société, de ses propres actions	15.05.2014	15.07.2015	5 016 904 actions	
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	15.05.2014	15.07.2015	Actions : 5 millions de nominal (titres de créances : 150 millions €)	
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	15.05.2014	15.07.2015	Actions : 5 millions de nominal (titres de créances : 150 millions €)	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	15.05.2014	15.07.2015	10 000 000 €	
Augmentation de capital réservée aux salariés	14.05.2013	14.07.2015	1 % du capital (501 690 actions)	

### Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions

Suite aux autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées de 2013 et 2014 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre société a acquis 425 000 actions en 2014 au cours moyen de 60,60 euros, 479 867 actions ont été cédées lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 39,62 euros et 53 889 actions gratuites de performance du plan de 2012 ont été définitivement attribuées.

En outre, dans le cadre d'un contrat de liquidité, 604 510 actions ont été achetées au cours moyen de 62,05 euros et 616 859 actions ont été cédées au cours moyen de 62,08 euros.

Au 31 décembre 2014, la société détenait 1 291 242 actions propres, soit 2,57 % du capital social de la société, dont 1 273 130 au titre du contrat de rachat et 18 112 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 12 mai 2015 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

## 7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

### Fonds communs de placement et actionnariat direct

Dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, le personnel des sociétés du Groupe SEB détient, au 31 décembre 2014, 1 173 761 actions, dont 966 240 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 207 521 en direct, soit 2,34 % du capital et 3,10 % des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui porte leur détention globale à 3,46 % du capital et 4,05 % des droits de vote.

### Intéressement et participation

Afin d'attirer des collaborateurs compétents et évolutifs à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières dynamiques, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2014, les charges comptabilisées au titre de la participation, de l'intéressement et de la prime de partage de la valeur ajoutée se sont élevées à 33,3 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Somme affectée	33,5	50,3	44,0	43,6	37,2	33,3
Dont forfait social	1,3	2,9	3,3	7,1	6,2	5,3

### Politique d'attribution des options et des actions de performance

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. Cette note rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

#### CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012.

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de chiffres d'affaires et de marge opérationnelle appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

#### CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (deux ans pour les plans antérieurs à 2013), sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle sur la période d'acquisition.

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2014	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	04/05/2007	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée <sup>(a)</sup>	1 529 355	1 529 355	1 017 761	598 945	649 373	415 000
Durée de l'autorisation	3 ans	3 ans	3 ans	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre d'options consenties <sup>(a)</sup>	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
dont attribuées aux mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
dont attribuées au Comité de direction	357 000	346 350	261 600	254 250	259 442	175 500
dont attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a)</sup>	234 000	234 000	104 400	72 900	57 600	49 400
Nombre d'attributaires à l'origine	111	109	395	111	144	186
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
<b>PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (EN €) <sup>(a)</sup></b>	<b>29,33</b>	<b>44,00</b>	<b>38,35</b>	<b>28,05</b>	<b>53,86</b>	<b>54,12</b>
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,11
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	575 089	504 910	565 660	224 524	47 564	0
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	14 709	8 100	47 400	15 266	17 863	1 500
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER 31/12/2014</b>	<b>0</b>	<b>66 140</b>	<b>392 840</b>	<b>131 510</b>	<b>347 165</b>	<b>407 425</b>

(a) Compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10) et de la division du nominal par 3 le 16 juin 2008.

## Actions de performance allouées au personnel

Au 31 décembre 2014

Date d'Assemblée	10/05/2012	14/05/2013	15/05/2014
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	64 937	240 811	171 325
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014
Nombre d'actions consenties :	63 938	233 475	169 175
dont attribuées aux mandataires sociaux	4 500	18 000	27 000
dont attribuées au Comité de direction	14 618	64 500	61 950
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	12 338	24 625	22 515
Nombre d'attributaires à l'origine :	186	357	183
dont Comité de direction	14	15	15
dont premiers attributaires salariés	26	26	25
Date d'attribution	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014
Date d'acquisition	15/06/2014	23/07/2016	22/07/2017
Échéance de la période de conservation	15/06/2016	23/07/2018	22/07/2019
Nombre d'actions annulées	10 049	0	0
Nombre d'actions attribuées	53 889	0	0
<b>SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER</b>	<b>0</b>	<b>233 475</b>	<b>169 175</b>

### Options consenties en 2014

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Non applicable	NA	NA

### Options levées en 2014

Options de souscription ou d'achats d'actions levées par les 10 salariés non mandataires sociaux, dont le nombre d'options, ainsi levées, est le plus élevé

Date du plan	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	16/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Type d'options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Prix de l'option	29,33 €	44,00 €	38,35 €	28,05 €	53,86 €	54,12 €
Quantité d'options levées	21 558	70 048	37 200	30 038	25 666	

## 7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE

### Marché des titres

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Product d'Euronext.

### Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext

	Cours plus haut (en €)	Cours plus bas (en €)	Nombre de titres échangés Moyennes quotidiennes	Capitaux échangés (en milliers €)
<b>2013</b>	<b>69,50</b>	<b>51,50</b>	<b>75 245</b>	<b>4 573</b>
8	64,25	58,64	49 938	3 097
9	66,19	58,86	55 333	3 453
10	67,16	63,21	57 312	3 752
11	69,50	65,02	39 019	2 631
12	68,90	63,21	92 587	6 118
<b>2014</b>	<b>63,14</b>	<b>62,16</b>	<b>56 210</b>	<b>3 496</b>
1	66,08	57,04	99 943	6 059
2	62,83	57,02	68 634	4 101
3	63,23	56,85	71 311	4 227
4	66,90	62,63	66 163	4 277
5	68,99	64,82	43 023	2 880
6	67,21	64,00	36 596	2 400
7	65,79	60,50	42 939	2 731
8	61,36	59,05	33 188	2 000
9	63,85	59,59	49 657	3 066
10	57,26	65,29	71 846	4 386
11	66,10	63,51	37 986	2 474
12	66,74	59,55	51 439	3 254
<b>2015</b>				
1	63,54	58,01	90 294	5 427

## Dividende – Prime de fidélité

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2015 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au

nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2012 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 15 mai 2015. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

Années	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
<b>2010</b>		
Dividende	47 372 752	1,04
Prime de fidélité	18 885 247	0,104
<b>2011</b>		
Dividende	48 059 402	1,17
Prime de fidélité	18 634 446	0,117
<b>2012</b>		
Dividende	47 619 235	1,25
Prime de fidélité	18 714 482	0,125
<b>2013</b>		
Dividende	48 234 105	1,32
Prime de fidélité	18 759 948	0,132
<b>2014</b>		
Dividende	48 621 121	1,39
Prime de fidélité	17 434 675	0,139

Le montant du dividende net sur les résultats 2014, de 1,44 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

Le coupon sera détaché le 15 mai et la mise en paiement effectuée le 19 mai 2015.



# 8



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 MAI 2015

	<b>220</b>
Opérations sur les actions de la société	220
Détermination du dividende	220
Composition du Conseil d'administration	221
Renouvellement et nomination de Commissaires aux comptes	221
Montant des jetons de présence	221
Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Thierry de la Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, et à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué de la société	221
Attribution d'actions de performance	222
Autorisations financières	222
Augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	222
Modifications statutaires	223

### 8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS **233**

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale	233
---	-----

### 8.3. RÉOLUTIONS **236**

Projet de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2015	236
Résolutions à caractère ordinaire	236
Résolutions à caractère extraordinaire	241



## 8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 MAI 2015

### Opérations sur les actions de la société

Au 31 décembre 2014, la société détient 1 291 242 actions propres de 1 euro pour une valeur brute de 79 501 769,94 euros. Ces actions propres représentent 2,57 % du capital de la société.

Durant l'exercice 2014, dans le cadre de son programme de rachat, votre société a acquis un total de 425 000 actions au cours moyen de 60,60 euros. Conformément aux dispositions de l'article 6.3 (b) du Règlement de la Commission européenne N° 2273/2003 du 22 décembre 2003, la société a conclu deux contrats avec Natixis Corporate Broking, en charge de l'exécution de ce programme de rachat. Il est ici précisé que le premier contrat, conclu pour une période courant du 22 janvier 2014 au 14 mai 2014 a donné lieu à l'acquisition de 300 000 actions et que le second contrat, conclu pour une période courant du 30 octobre 2014 au 31 janvier 2015 a donné lieu à l'acquisition de 125 000 actions.

Elle a cédé, suite à l'exercice d'options d'achat, 479 867 actions au cours moyen de 39,62 euros. Par ailleurs, la société a attribué 53 889 actions gratuites de performance.

En outre, votre société a conclu un contrat de liquidité prenant effet le 1<sup>er</sup> septembre 2013 avec la société Natixis Corporate Broking. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 8 mars 2011.

Dans le cadre de l'exécution de ce contrat de liquidité, 604 510 actions ont été acquises et 616 859 actions ont été cédées. La totalité des frais exposés s'est élevée à 94 157 euros (en ce compris la rémunération annuelle du contrat de liquidité, les commissions, ainsi que la Taxe sur les Transactions Financières).

Nous vous demandons d'autoriser votre société à intervenir sur ses propres actions, dans la limite légale, afin :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Sur la base d'un prix maximum d'achat que nous vous proposons de fixer à 100 euros, cela représente un investissement maximum théorique de 501 690 490 euros.

### Détermination du dividende

Votre Conseil d'administration vous propose de porter le montant du dividende net par action à 1,44 euro, soit une progression de 3,6 % par rapport à 2014.

Pour la vingtième année consécutive, les actionnaires pourront bénéficier d'une prime de fidélité pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre 2012 et conservée sous cette forme jusqu'au 15 mai 2015, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 53,54 % des actions composant le capital.

Cette prime de fidélité, représentant 10 % du dividende, ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2015.

## Composition du Conseil d'administration

Les mandats de M. Hubert Fèvre et de M. Cédric Lescure arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2015, nous vous proposons, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

Par ailleurs, le mandat de M. Jacques Gairard arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 et ce dernier n'ayant pas souhaité être renouvelé, il convient de procéder à son remplacement. À cet effet, nous vous proposons, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la nomination de M. William Gairard, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

M. Hubert Fèvre, âgé de 50 ans, est expert-comptable de formation. Monsieur Hubert Fèvre, âgé de 50 ans, est expert-comptable de formation. Il a exercé à Genève des fonctions de direction financière à la Banque Pasche (CM-CIC) et à Londres des fonctions financières au sein des groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL

International, Addax & Oryx et Finacor. Il est en outre membre du Conseil d'orientation de Fédéractive et Administrateur de FCL Investissements.

M. Cédric Lescure, âgé de 47 ans, exerce la profession de vétérinaire. Il est par ailleurs Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume qu'il a créée en 2000 à Fontaine-lès-Dijon (Côte-d'Or), Directeur Général de la S.A.S. Vetshop21 (distribution de produits vétérinaires) et membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE.

M. William Gairard, âgé de 34 ans, est notamment diplômé de l'EM Lyon et a occupé les fonctions de contrôleur de gestion et d'audit au sein de la société Pernod Ricard pendant sept ans. Il est actuellement Directeur de la société Ecopro Solutions S.A. de C.V., société mexicaine dédiée à la promotion d'une utilisation responsable du plastique, qu'il a fondée en 2012.

## Renouvellement et nomination de Commissaires aux comptes

Le mandat des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants arrivant à échéance, il conviendra de procéder à un renouvellement ainsi qu'à de nouvelles nominations. À cet égard, la société a procédé à des appels d'offres au cours du second semestre 2014, dont la réalisation et les conclusions ont été supervisées et validées par le Comité de contrôle.

C'est dans ce cadre que nous vous proposons de renouveler le mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire pour une durée de 6 exercices et de nommer son suppléant, M. Jean-Christophe Georghiou.

Nous vous proposons par ailleurs de nommer la société Mazars en qualité de co-commissaire titulaire pour une durée de 6 exercices, ainsi que son suppléant M. Gilles Rainaut.

## Montant des jetons de présence

Nous vous rappelons que le montant global annuel des jetons de présence a été fixé à 450 000 euros en 2011. Il n'est pas proposé de le modifier.

## Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, et à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué de la société

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux dirigeants mandataires sociaux de la société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Par le vote des douzième et treizième résolutions, il vous sera proposé d'émettre un avis sur les éléments des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2014 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, ainsi qu'à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, tels que décrit au Chapitre 2 du présent Document de référence, section « *Say on pay* – Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## Attribution d'actions de performance

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demanderons d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 171 075 actions soit 0,3410 % du capital social, à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société. Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité tels que fixés par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'objectifs budgétaires assignés au Groupe.

Le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux sera limité à 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry

de La Tour d'Artaise et à 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.

Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée de la mesure de la performance opérationnelle au terme de laquelle l'attribution des actions sera définitivement acquise aux bénéficiaires et à deux autres années, à compter de leur attribution définitive, l'obligation de conservation des actions par leurs bénéficiaires.

Pour les bénéficiaires ne résidant pas en France, nous vous demanderons, comme le prévoit la loi, de pouvoir fixer entre deux et cinq ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de cinq ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites.

## Autorisations financières

Nous souhaitons que vous déléguiez à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital permettant ainsi à votre société de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous vous demandons tout d'abord d'autoriser votre Conseil d'administration à augmenter en une ou plusieurs fois le capital de votre société dans la limite d'un montant nominal de 5 000 000 d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription.

En outre, pour saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons également de pouvoir émettre, sans droit préférentiel de souscription, exclusivement des valeurs mobilières pouvant donner accès à terme à des actions, dans la limite de 5 000 000 d'euros, sachant que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire à une telle émission, au prorata de leur nombre d'actions, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

Le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, le Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un Rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Nous vous demandons, en outre, d'autoriser votre Conseil d'administration à augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport dans la limite de 10 000 000 d'euros.

Enfin, nous vous proposons de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale (résolutions 17 et 18).

Les délégations de compétences au Conseil d'administration sont valables pour une durée de 14 mois.

## Augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe

Conformément à l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, le Conseil est tenu de vous soumettre un projet de délégation de compétence du Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital réservés aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe. L'augmentation de capital réalisée en vertu de cette délégation ne pourra représenter plus de 1 % du capital social actuel de la société, étant entendu que ce plafond sera fixé

indépendamment des plafonds applicables aux autres délégations et autorisations données par votre Assemblée générale.

En application des articles L. 3332.1 et suivants du Code du travail, les actions nouvelles pourront être émises avec une décote maximum de 20 %, cette décote pouvant être portée à 30 % si la période d'indisponibilité des actions est égale ou supérieure à dix ans.

L'autorisation sollicitée serait consentie pour une période de 26 mois.

## Modifications statutaires

Les évolutions législatives successives ont entraîné la nécessité de mettre à jour un certain nombre de dispositions statutaires. À cet effet, nous vous demandons d'approuver la modification des articles 8, 9, 12, 19, 20, 22, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 35.

Afin de faciliter la compréhension des mises à jour proposées, vous trouverez ci-dessous un tableau synthétique expliquant l'ensemble des évolutions et leurs justifications.

### ARTICLE 8 – CAPITAL SOCIAL

La modification de l'article 8 des statuts de la société a pour vocation :

- d'étendre les déclarations de franchissements de seuils statutaires aux options sur titres et donc de les soumettre aux obligations d'assimilation et aux cas de dispense applicables aux seuils légaux en effectuant un renvoi aux modalités de calcul prévues à l'article L. 233-7 et à l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- d'harmoniser le délai de déclaration avec celui applicable aux seuils légaux (4<sup>e</sup> jour de Bourse suivant le franchissement de seuil (art. R. 233-1 du Code de commerce).

ANCIENNE VERSION	VERSION PROPOSÉE
<p><del>1-</del> Le capital social est fixé à la somme de cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) euros. Il est divisé en cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) actions d'une valeur nominale d'un (1) euro.</p> <p><del>2-</del> Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement 2,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient <del>dans un délai de cinq jours</del> de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi. En cas d'inobservation de cette obligation, et à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social ou des droits de vote, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote tant que la situation n'a pas été régularisée et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.</p> <p>Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes délais et selon les mêmes formes lorsque la participation en capital ou en droits de vote de la société devient inférieure aux seuils précités.</p> <p><del>3-</del> Chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'une action au moins.</p>	<p>Le capital social est fixé à la somme de cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) euros. Il est divisé en cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) actions d'une valeur nominale d'un (1) euro.</p> <p>Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement <b>au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce</b>, 2,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient <b>avant la clôture des négociations du quatrième jour</b> de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi. En cas d'inobservation de cette obligation, et à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social ou des droits de vote, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote tant que la situation n'a pas été régularisée et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.</p> <p>Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes délais et selon les mêmes formes lorsque la participation en capital ou en droits de vote de la société devient inférieure aux seuils précités.</p> <p>Chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'une action au moins.</p>

## ARTICLE 9 – AUGMENTATION DE CAPITAL

La modification de l'article 9 des statuts de la société a pour vocation à modifier la terminologie des « actions de priorité » en la substituant par les « actions de préférence » introduites à l'occasion de l'ordonnance du 24 juin 2004.

ANCIENNE VERSION	VERSION PROPOSÉE
<p>Le capital social peut être augmenté suivant décision ou autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire par tous les moyens et procédures prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.</p> <p><del>En représentation des augmentations du capital, il peut être créé des actions de priorité jouissant d'avantages par rapport à toutes autres actions, sous réserve des dispositions légales réglementant le droit de vote.</del></p> <p>En cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée générale extraordinaire statue aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées générales ordinaires.</p> <p>Les augmentations du capital sont réalisées nonobstant l'existence de « rompus », les droits de souscription et d'attribution étant négociables ou cessibles.</p> <p>Dans le silence de la convention des parties, les droits respectifs de l'usufruitier et du nu-propiétaire d'actions s'exercent conformément aux dispositions légales et réglementaires.</p>	<p>Le capital social peut être augmenté suivant décision ou autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire par tous les moyens et procédures prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.</p> <p><b>Il peut être créé des actions de préférence, avec ou sans droit de vote, assorties de droits particuliers de toute nature, à titre temporaire ou permanent.</b></p> <p>En cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'assemblée générale extraordinaire statue aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées générales ordinaires.</p> <p>Les augmentations du capital sont réalisées nonobstant l'existence de « rompus », les droits de souscription et d'attribution étant négociables ou cessibles.</p> <p>Dans le silence de la convention des parties, les droits respectifs de l'usufruitier et du nu-propiétaire d'actions s'exercent conformément aux dispositions légales et réglementaires.</p>

## ARTICLE 12 – FORME DES ACTIONS

La modification de l'article 12 des statuts de la société a pour vocation de préciser la procédure dite de « TPI » (Titres au Porteur Identifiables), destinée à permettre l'identification des détenteurs de titres au porteur dans les conditions de l'article L. 228-2 du Code de commerce. Il est ainsi précisé que :

- la demande en vue de l'identification des détenteurs de titres au porteur s'effectue désormais auprès du dépositaire central ;
- certaines informations complémentaires peuvent être demandées (adresse, notamment électronique, année de naissance ou de constitution).

ANCIENNE VERSION	VERSION PROPOSÉE
<p>Les actions peuvent revêtir la forme au porteur ou nominative, au choix de l'actionnaire.</p> <p>L'ensemble de ces actions quelle que soit leur forme, devront être obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon les cas, par la société émettrice en cas de titres nominatifs, par un intermédiaire financier habilité en cas de titres au porteur.</p> <p>En vue de l'identification des détenteurs de titres, la société peut demander à tout moment, dans les conditions légales, <del>à l'organisme chargé de la compensation des titres</del>, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux, et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.</p>	<p>Les actions peuvent revêtir la forme au porteur ou nominative, au choix de l'actionnaire.</p> <p>L'ensemble de ces actions quelle que soit leur forme, devront être obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon les cas, par la société émettrice en cas de titres nominatifs, par un intermédiaire financier habilité en cas de titres au porteur.</p> <p>En vue de l'identification des détenteurs de titres, la société peut demander à tout moment, dans les conditions légales, <b>au dépositaire central</b>, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, <b>l'année de naissance ou de constitution</b> et l'adresse, <b>le cas échéant électronique</b>, des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux, et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.</p>

**ARTICLE 19 – PRÉSIDENTENCE ET SECRÉTARIAT DU CONSEIL**

La modification de l'article 19 des statuts de la société a pour vocation, dans un souci de clarté, à déplacer certaines dispositions relatives au Président du Conseil d'administration figurant actuellement à l'article 22 des statuts, destiné à la Direction Générale, dans ledit article 19.

ANCIENNE VERSION	VERSION PROPOSÉE
<p>Le Conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été confiées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Président atteint l'âge de 65 ans.</p> <p>S'il le juge utile, le Conseil peut nommer un ou plusieurs Vice-Présidents dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil ou les Assemblées. En l'absence du Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne celui des administrateurs présents qui présidera sa réunion. Le Conseil peut nommer, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.</p>	<p>Le Conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été confiées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Président atteint l'âge de 65 ans.</p> <p><b>Le Président du Conseil d'administration représente le Conseil. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale et veille au bon fonctionnement des organes de la société, s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.</b></p> <p>S'il le juge utile, le Conseil peut nommer un ou plusieurs Vice-Présidents dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil ou les Assemblées. En l'absence du Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne celui des administrateurs présents qui présidera sa réunion. Le Conseil peut nommer, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.</p>

## ARTICLE 20 – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL – PROCÈS VERBAUX

La modification de l'article 20 des statuts de la société a pour vocation d'adapter le mode d'organisation des réunions du Conseil d'administration conformément au fonctionnement de ce dernier.

Nous vous rappelons à cet égard que le calendrier ainsi que le lieu des réunions du Conseil d'administration est établi au moins un an à l'avance et que les administrateurs reçoivent une convocation en amont des réunions leur précisant notamment le lieu de réunion.

### ANCIENNE VERSION

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le Président. Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, le convoquer s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois ; hors ce cas, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. Les réunions doivent se tenir au siège social. Elles peuvent toutefois se tenir en tout autre local ou localité indiqués dans la convocation, ~~mais du consentement de la moitié au moins des administrateurs en exercice.~~

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.

### VERSION PROPOSÉE

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le Président. Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, le convoquer s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois ; hors ce cas, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. **Les réunions se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué sur la convocation.**

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.



## ARTICLE 22 – DIRECTION GÉNÉRALE - DÉLÉGATION DE POUVOIRS

La modification de l'article 22 des statuts de la société est rendue nécessaire en suite du déplacement des dispositions relatives au Président du Conseil d'administration dans l'article 19.

Par ailleurs, la suppression de la mention « sous sa responsabilité », est proposée afin d'éviter toute ambiguïté quant aux responsabilités respectives du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en cas dissociation des fonctions.

### ANCIENNE VERSION

~~Le Président du Conseil d'administration représente le Conseil. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale et veille au bon fonctionnement des organes de la société, s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.~~ La Direction Générale de la société est assumée, ~~sous sa responsabilité~~, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'administration qui doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires. La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Le Conseil d'administration détermine la durée qu'il entend donner à l'option prise. À l'expiration de ce délai, le Conseil d'administration doit à nouveau délibérer sur les modalités d'exercice de la Direction Générale.

Le Directeur Général assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'administration. Il engage la société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables. Il peut être autorisé par le Conseil d'administration à consentir les cautions, avals et garanties donnés par la société dans les conditions et limites fixées par la réglementation en vigueur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à un Directeur Général Délégué, personne physique, d'assister le Directeur Général. Cinq Directeurs Généraux Délégués peuvent être nommés. Les fonctions de Directeur Général Délégué prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans.

Le ou les Directeurs Généraux Délégué(s) peuvent être choisis parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux. Ils sont révocables à tout moment par le Conseil sur proposition du Directeur Général. En cas de décès, de démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Lorsqu'un Directeur Général Délégué est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs Généraux Délégués.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général. Le Conseil fixe le montant et les modalités de la rémunération du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégué(s).

### VERSION PROPOSÉE

La Direction Générale de la société est assumée soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'administration qui doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires. La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Le Conseil d'administration détermine la durée qu'il entend donner à l'option prise. À l'expiration de ce délai, le Conseil d'administration doit à nouveau délibérer sur les modalités d'exercice de la Direction Générale.

Le Directeur Général assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'administration. Il engage la société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables. Il peut être autorisé par le Conseil d'administration à consentir les cautions, avals et garanties donnés par la société dans les conditions et limites fixées par la réglementation en vigueur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à un Directeur Général Délégué, personne physique, d'assister le Directeur Général. Cinq Directeurs Généraux Délégués peuvent être nommés. Les fonctions de Directeur Général Délégué prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans.

Le ou les Directeurs Généraux Délégué(s) peuvent être choisis parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux. Ils sont révocables à tout moment par le Conseil sur proposition du Directeur Général. En cas de décès, de démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Lorsqu'un Directeur Général Délégué est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs Généraux Délégués.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général. Le Conseil fixe le montant et les modalités de la rémunération du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégué(s).

## ARTICLE 25 – CONVENTIONS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES DIRIGEANTS ET ACTIONNAIRES

La modification de l'article 25 des statuts de la société a pour vocation d'inscrire les dispositions relatives aux conventions réglementées en conformité avec la loi du 17 mai 2011 et l'ordonnance du 31 juillet 2014

Cette dernière, dans un souci de simplification, a supprimé l'obligation d'établir et de communiquer aux actionnaires la liste des conventions courantes conclues à des conditions normales. Il convient par conséquent de supprimer l'obligation, reposant sur le Président, de communiquer la liste et l'objet de ces conventions aux administrateurs, aux Commissaires aux comptes, et, dans les conditions posées par loi, à tout actionnaire.

### ANCIENNE VERSION

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et l'un de ses administrateurs, son Directeur Général, ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à ce qui est requis par la loi ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à la procédure d'autorisation, de vérification et d'approbation prévue par la loi.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Ces dernières sont communiquées par l'intéressé au Président du Conseil d'administration. ~~La liste et l'objet de ces conventions sont communiqués par le Président aux administrateurs et aux Commissaires aux comptes, et, dans les conditions posées par loi, à tout actionnaire.~~

À peine de nullité du contrat, il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. La même interdiction s'applique au Directeur Général, aux Directeurs Généraux Délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées au présent paragraphe ainsi qu'à toute personne interposée.

### VERSION PROPOSÉE

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et l'un de ses administrateurs, son Directeur Général, ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à ce qui est requis par la loi ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à la procédure d'autorisation, de vérification et d'approbation prévue par la loi.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Ces dernières sont communiquées par l'intéressé au Président du Conseil d'administration.

À peine de nullité du contrat, il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. La même interdiction s'applique au Directeur Général, aux Directeurs Généraux Délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées au présent paragraphe ainsi qu'à toute personne interposée.

## ARTICLE 27 – EXPERTISE JUDICIAIRE

La modification de l'article 27 des statuts de la société a pour vocation d'ouvrir l'expertise de gestion, conformément à la loi, aux associations mentionnées à l'article L.225-120 du Code de commerce qui en feraient la demande.

### ANCIENNE VERSION

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital social peuvent soit individuellement, soit en se groupant, demander en justice la désignation d'experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion, sous réserve d'avoir préalablement interrogé par écrit le Président du Conseil d'administration, et que ce dernier n'ait pas donné de réponse dans un délai d'un mois ou communiqué d'éléments de réponse satisfaisants.

### VERSION PROPOSÉE

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital social soit individuellement, soit en se groupant, **ou réunis au sein d'une association répondant aux conditions fixées par la loi** peuvent demander en justice la désignation d'experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion, sous réserve d'avoir préalablement interrogé par écrit le Président du Conseil d'administration, et que ce dernier n'ait pas donné de réponse dans un délai d'un mois ou communiqué d'éléments de réponse satisfaisants.

## ARTICLE 30 – FORMES ET DÉLAIS DE CONVOCATION

La modification de l'article 30 des statuts de la société a pour vocation d'apporter un certain nombre de précisions relatives à la convocation des Assemblées générales selon les exigences légales, à savoir :

- obligation de publier l'avis de réunion sur le site Internet de la société 21 jours avant l'Assemblée générale ;
- seuls les actionnaires inscrits au nominatif peuvent être convoqués par des moyens de communication électroniques ;
- le délai de seconde convocation d'une Assemblée générale est porté de six à dix jours.

### ANCIENNE VERSION

Les Assemblées sont convoquées par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et en outre au BALO.

Les titulaires d'actions depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués par lettre ordinaire ; ils peuvent demander à recevoir cette convocation par lettre recommandée, s'ils adressent à la société le montant des frais de recommandation.

Les mêmes droits appartiennent à tous les copropriétaires d'actions indivises inscrits à ce titre dans le délai prévu à l'alinéa précédent. En cas de démembrement de la propriété de l'action, ils appartiennent au titulaire du droit de vote.

Lorsqu'une assemblée n'a pu délibérer régulièrement, faute du quorum requis, la deuxième assemblée est convoquée dans les mêmes formes que la première et l'avis de convocation rappelle la date de celle-ci. Il en est de même pour la convocation d'une assemblée prorogée conformément à la loi. Le délai entre la date de la dernière des insertions contenant l'avis de convocation et la date de l'Assemblée est de quinze jours sur première convocation et de six jours sur convocation suivante.

### VERSION PROPOSÉE

Les Assemblées sont convoquées par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et en outre au BALO. **L'avis de réunion publié au BALO est également publié pendant une période ininterrompue commençant au plus tard le vingt et unième jour précédant l'Assemblée générale, sur le site Internet de la société.**

Les titulaires d'actions **inscrites au nominatif** depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués par lettre ordinaire ; ils peuvent demander à recevoir cette convocation par lettre recommandée, s'ils adressent à la société le montant des frais de recommandation. **Les actionnaires inscrits au nominatif peuvent être convoqués par des moyens de communication électroniques dans les conditions légales et réglementaires.**

Les mêmes droits appartiennent à tous les copropriétaires d'actions indivises inscrits à ce titre dans le délai prévu à l'alinéa précédent. En cas de démembrement de la propriété de l'action, ils appartiennent au titulaire du droit de vote.

Lorsqu'une assemblée n'a pu délibérer régulièrement, faute du quorum requis, la deuxième assemblée est convoquée dans les mêmes formes que la première et l'avis de convocation rappelle la date de celle-ci. Il en est de même pour la convocation d'une assemblée prorogée conformément à la loi. Le délai entre la date de la dernière des insertions contenant l'avis de convocation et la date de l'Assemblée est de quinze jours sur première convocation et de dix jours sur convocation suivante.

## ARTICLE 31 – ORDRE DU JOUR DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

La modification de l'article 31 des statuts de la société a pour vocation d'intégrer les dispositions de l'ordonnance du 9 décembre 2010, en vertu desquelles les actionnaires représentant une certaine quotité du capital minimale peuvent déposer des points à l'ordre du jour, outre des projets de résolution.

Au regard des modalités d'exercice de ce droit, il est par ailleurs précisé que l'envoi des points ou des projets de résolution peut être effectué par lettre recommandée avec accusé de réception ou par télécommunication électronique conformément à la réglementation.

### ANCIENNE VERSION

L'ordre du jour de l'Assemblée est arrêté par l'auteur de la convocation ou par l'ordonnance judiciaire désignant le mandataire chargé de la convoquer. Un ou plusieurs actionnaires représentant la quotité du capital fixée par les dispositions légales et réglementaires ont la faculté de requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'Assemblée. Celle-ci ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut, toutefois, en toutes circonstances révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

### VERSION PROPOSÉE

L'ordre du jour de l'Assemblée est arrêté par l'auteur de la convocation ou par l'ordonnance judiciaire désignant le mandataire chargé de la convoquer. Un ou plusieurs actionnaires représentant la quotité du capital fixée par les dispositions légales et réglementaires ont la faculté de requérir l'inscription **de points et de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'Assemblée par lettre recommandée avec accusé de réception ou par télécommunication électronique**. Celle-ci ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut, toutefois, en toutes circonstances révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

## ARTICLE 32 – ADMISSION AUX ASSEMBLÉES

La modification de l'article 32 des statuts de la société a pour vocation d'intégrer les dispositions du décret 2014-1466 du 8 décembre 2014, modifiant l'article R. 225-85 du Code de commerce. Il en ressort notamment que le délai de dénouement des transactions est désormais au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée.

### ANCIENNE VERSION

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au ~~troisième~~ jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. Le Conseil d'administration peut réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. En cas de démembrement de la propriété de l'action, seul le titulaire du droit de vote peut participer ou se faire représenter à l'Assemblée. Les propriétaires d'actions indivises sont représentés à l'Assemblée générale par l'un d'eux ou par un mandataire unique qui est désigné, en cas de désaccord, par ordonnance du Président du tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire propriétaire d'actions d'une catégorie déterminée peut participer aux assemblées spéciales des actionnaires de cette catégorie, dans les conditions visées ci-dessus.

### VERSION PROPOSÉE

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au **deuxième** jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. Le Conseil d'administration peut réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. En cas de démembrement de la propriété de l'action, seul le titulaire du droit de vote peut participer ou se faire représenter à l'Assemblée. Les propriétaires d'actions indivises sont représentés à l'Assemblée générale par l'un d'eux ou par un mandataire unique qui est désigné, en cas de désaccord, par ordonnance du Président du tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire propriétaire d'actions d'une catégorie déterminée peut participer aux assemblées spéciales des actionnaires de cette catégorie, dans les conditions visées ci-dessus.

## ARTICLE 33 – REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES - VOTES À DISTANCE

La modification de l'article 33 des statuts de la société a pour vocation de mettre en conformité les dispositions relatives à la représentation des actionnaires avec l'ordonnance du 9 décembre 2010. Il s'en suit qu'un actionnaire peut se faire représenter par :

- un partenaire lié par un pacte civil et de solidarité (Pacs) ;
- toute personne physique ou morale de son choix.

Il est par ailleurs précisé que le mandat et sa révocation doivent être écrits.

ANCIENNE VERSION	VERSION PROPOSÉE
<p>Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint. Le mandat est donné pour une seule assemblée ; il peut l'être pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire, si elles sont tenues le même jour ou dans un délai de sept jours. Il vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.</p> <p>La société est tenue de joindre à toute formule de procuration qu'elle adresse aux actionnaires, soit directement, soit par le mandataire qu'elle a désigné à cet effet, les renseignements prévus par les dispositions réglementaires. La formule de procuration doit informer l'actionnaire que, s'il l'utilise sans désignation de son mandataire, le Président de l'Assemblée émettra en son nom un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.</p> <p>Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix de son mandataire qui n'a pas faculté de se substituer une autre personne. À compter de la convocation de l'Assemblée, et jusqu'au cinquième jour inclusivement avant la réunion, tout actionnaire remplissant les conditions d'admission aux assemblées peut demander à la société de lui envoyer à l'adresse indiquée une formule de procuration. La société est tenue de procéder à cet envoi avant la réunion et à ses frais.</p> <p>Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la société avant la réunion de l'Assemblée, dans le délai fixé par les dispositions en vigueur. Les formulaires ne donnant aucun sens de vote ou exprimant une abstention sont considérés comme des votes négatifs.</p> <p>Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, adresser une formule de procuration et de vote à distance, par tous moyens de télétransmission, dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi.</p>	<p>Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, <b>ou</b> par son conjoint, <b>par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions fixées par la loi et la réglementation.</b> Le mandat est donné pour une seule assemblée ; il peut l'être pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire, si elles sont tenues le même jour ou dans un délai de sept jours. Il vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour. <b>Le mandat ainsi, le cas échéant, que sa révocation sont écrits et communiqués à la société.</b></p> <p>La société est tenue de joindre à toute formule de procuration qu'elle adresse aux actionnaires, soit directement, soit par le mandataire qu'elle a désigné à cet effet, les renseignements prévus par les dispositions réglementaires. La formule de procuration doit informer l'actionnaire que, s'il l'utilise sans désignation de son mandataire, le Président de l'Assemblée émettra en son nom un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.</p> <p>Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix de son mandataire qui n'a pas faculté de se substituer une autre personne. À compter de la convocation de l'Assemblée, et jusqu'au cinquième jour inclusivement avant la réunion, tout actionnaire remplissant les conditions d'admission aux assemblées peut demander à la société de lui envoyer à l'adresse indiquée une formule de procuration. La société est tenue de procéder à cet envoi avant la réunion et à ses frais.</p> <p>Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la société avant la réunion de l'Assemblée, dans le délai fixé par les dispositions en vigueur. Les formulaires ne donnant aucun sens de vote ou exprimant une abstention sont considérés comme des votes négatifs.</p> <p>Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, adresser une formule de procuration et de vote à distance, par tous moyens de télétransmission, dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi.</p>

## ARTICLE 35 – VOTE

La modification de l'article 35 des statuts de la société a pour vocation de tenir compte des dispositions de la loi du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dit loi « Florange »). Il en ressort notamment que la clause réservant le bénéfice du droit de vote double statutaire aux actionnaires de nationalité française et à ceux ressortissant d'un état membre de la CEE est discriminatoire. Il conviendrait donc de supprimer cette clause.

## ANCIENNE VERSION

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix au moins. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elle représente, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis cinq ans au moins, au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

~~Le droit de vote double ainsi institué est réservé aux actionnaires de nationalité française et à ceux ressortissant d'un état membre de la Communauté Économique Européenne. 21~~

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application des dispositions qui précèdent. Le transfert par suite de succession de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de cinq ans prévu au premier alinéa du présent paragraphe.

Dans les Assemblées extraordinaires à caractère constitutif, chaque actionnaire, qu'il soit présent ou représenté, ne dispose que d'un maximum de voix fixé par la loi. Les votes s'expriment soit à main levée soit par appel nominal. Il ne peut être procédé à un scrutin secret dont l'Assemblée fixera alors les modalités qu'à la demande de membres représentant, par eux-mêmes ou comme mandataires, la majorité requise pour le vote de la résolution en cause.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées extraordinaires ou à caractère constitutif. Il est exercé par le propriétaire des actions mises en gage.

La société ne peut valablement voter avec des actions achetées par elle. Sont en outre privées du droit de vote : les actions non libérées des versements exigibles, les actions de l'apporteur en nature ou du bénéficiaire d'un avantage particulier lors de l'approbation de ces apports et avantages, les actions des souscripteurs éventuels dans les Assemblées appelées à statuer sur la suppression du droit préférentiel de souscription et les actions de l'intéressé dans la procédure prévue à l'article 27.

## VERSION PROPOSÉE

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix au moins. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elle représente, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis cinq ans au moins, au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application des dispositions qui précèdent. Le transfert par suite de succession de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de cinq ans prévu au premier alinéa du présent paragraphe.

Dans les Assemblées extraordinaires à caractère constitutif, chaque actionnaire, qu'il soit présent ou représenté, ne dispose que d'un maximum de voix fixé par la loi. Les votes s'expriment soit à main levée soit par appel nominal. Il ne peut être procédé à un scrutin secret dont l'Assemblée fixera alors les modalités qu'à la demande de membres représentant, par eux-mêmes ou comme mandataires, la majorité requise pour le vote de la résolution en cause.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées extraordinaires ou à caractère constitutif. Il est exercé par le propriétaire des actions mises en gage.

La société ne peut valablement voter avec des actions achetées par elle. Sont en outre privées du droit de vote : les actions non libérées des versements exigibles, les actions de l'apporteur en nature ou du bénéficiaire d'un avantage particulier lors de l'approbation de ces apports et avantages, les actions des souscripteurs éventuels dans les Assemblées appelées à statuer sur la suppression du droit préférentiel de souscription et les actions de l'intéressé dans la procédure prévue à l'article 25.



## 8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de

commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### Avec Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER

Le Conseil d'administration a nommé Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 22 avril 2014. Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB a été suspendu pour le temps de son mandat social.

**1. Nature :** Indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social.

*Modalités :* en cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER bénéficiera d'une indemnité de rupture équivalente à deux années de rémunération (rémunérations fixes et variables incluses) sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liée à la rupture du contrat de travail (étant précisé que ce contrat ne contient pas de clause d'indemnité en cas de séparation ou de clause de non-concurrence).

Le versement de cette indemnité est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

**2. Nature :** Fixation des conditions de performance qui subordonnent le versement au Directeur Général Délégué de l'indemnité de rupture en cas de révocation.

*Modalités :* la base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50%, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100%, l'indemnité sera comprise entre 75% et 100% de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100%, l'indemnité sera égale à 100% de la base de calcul.

Si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, les objectifs à prendre en compte sont ceux fixés en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination et, en tant que salarié pour la période antérieure.



**3. Nature :** Indemnité de non-concurrence en cas de révocation ou de démission.

*Modalités :* dans les cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, Directeur Général Délégué s'engage à ne pas exercer d'activité professionnelle, sous quelque forme que ce soit, pour le compte d'une société, étudiant, fabriquant ou commercialisant des articles concurrents de ceux qui ont été, sont ou seront étudiés, fabriqués ou commercialisés par les sociétés du groupe SEB. En contrepartie de cette interdiction et pendant toute sa durée (un an renouvelable une fois), la société versera à Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER une indemnité de non concurrence mensuelle égale à 50% de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer Monsieur Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

**4. Nature :** Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, Directeur Général Délégué.

*Modalités :* en complément du régime collectif de prévoyance Groupe, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER bénéficie d'une assurance-décès individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 s'élève à 2 571 euros.

**5. Nature :** Régime de retraite complémentaire et différentiel

*Modalités :* Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, en sa qualité de mandataire social, continuera à bénéficier du régime collectif de retraite supplémentaire en tenant compte de son ancienneté acquise en sa qualité de salarié, selon les mêmes règles que celles applicables aux cadres dirigeants ainsi que des dispositifs collectifs de prévoyance des cadres et cadres dirigeants.

Ce régime garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41% de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### Avec la société Zheijiang Supor Co Ltd

*Nature :* convention dite «Master Joint Research and Development Agreement» ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à votre société et à Zheijiang Supor Co Ltd, afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

*Modalités :* le «Master Joint Research and Development agreement» porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zheijiang Supor Co Ltd et votre société dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. Votre société bénéficiera toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zheijiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le conseil d'administration du 13 avril 2012 et concerne Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la société Zheijiang Supor Co Ltd.

Au titre de l'exercice 2014, l'accord de coopération s'est traduit, comme en 2013, par la mise en commun de moyens et de personnel sur des projets spécifiques, cinq concernant des développements afférents à des articles électriques de cuisson et de préparation des aliments et des boissons, trois concernant des innovations en matière d'articles culinaires.

### Avec Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE

**1. Nature :** Indemnité de rupture et maintien des stocks options prévues dans le contrat de travail suspendu le 1er mars 2005 de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président de votre société.

*Modalités :*

- En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après.
- En cas de licenciement de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une décision du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

- 2. Nature :** Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

*Modalités :* la base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50%, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100%, l'indemnité sera comprise entre 75% et 100% de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100%, l'indemnité sera égale à 100% de la base de calcul.

Le conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité, si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au fixe plus bonus du dernier exercice clos, si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

- 3. Nature :** Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président de votre société.

*Modalités :* en complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 s'élève 52 802 euros.

- 4. Nature :** Régime de retraite complémentaire et différentiel.

*Modalités :* les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, dont fait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41% de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Lyon et Villeurbanne, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Deloitte & Associés**

Gérard BADIN

## 8.3. RÉOLUTIONS

### Projet de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2015

Ce chapitre présente le texte complet des résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de SEB S.A. qui se tiendra le 12 mai 2015 à Paris.

#### De la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :

- rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ;
- approbation des comptes de l'exercice 2014 et affectation du résultat ;
- approbation de la convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce conclue entre la société et M. Bertrand Neuschwander, Directeur General Délégué ;
- renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de M. Hubert Fèvre, de M. Cédric Lescure et nomination pour 4 ans en qualité d'administrateur de M. William Gairard ;
- renouvellement pour six ans du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire et nomination de son suppléant - nomination pour six ans d'un nouveau Commissaire aux comptes titulaire et nomination de son suppléant ;
- avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général et à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué ;

- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions.

#### De la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire :

- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise ;
- limitation globale des autorisations ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- modifications statutaires ;
- pouvoirs pour formalités.

### Résolutions à caractère ordinaire

#### APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2014

##### Objectif

*La première résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les comptes sociaux annuels faisant ressortir un bénéfice net comptable de 82 712 219,07 euros.*

#### REMIÈRE RÉOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société et sur l'exercice clos le 31 décembre 2014, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 82 712 219,07 euros.

## AFFECTATION DES RÉSULTATS

### Objectif

La deuxième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation l'affectation du résultat et le montant du dividende à verser au titre de l'exercice 2014, tels que proposés par le Conseil d'administration.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'Assemblée générale décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice comme suit :

Bénéfice net	82 712 219,07
Report à nouveau créditeur	684 238 166,41
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	1 838 304,00
Total disponible	768 788 689,48
Dividende	72 243 430,56
Prime de fidélité	3 868 185,02
Report à nouveau	692 677 073,90

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,44 euro.

Le coupon sera détaché le 15 mai 2015 et le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2015.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,144 euro par action, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au

31 décembre 2012 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 15 mai 2015, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Le montant des dividendes distribués sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

Exercice	Dividende par action	Prime par action	Dividende éligible à l'abattement de 40 %		Dividende non-éligible à l'abattement de 40 %
			Dividende	Prime	
2011	1,25	0,125	1,25	0,125	-
2012	1,32	0,132	1,32	0,132	-
2013	1,39	0,139	1,39	0,139	-

## APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

### Objectif

La troisième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les comptes consolidés au titre de l'exercice 2014 qui font ressortir un bénéfice net part Groupe de 169 950 000 euros.

### TROISIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'Assemblée générale, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 169 950 000 euros.

## CONVENTION VISÉE À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE CONCLUE ENTRE LA SOCIÉTÉ ET M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### Objectif

*La quatrième résolution a pour objet, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de soumettre à votre approbation la convention conclue entre la société et M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, relative à ses avantages en matière de prévoyance et de retraite ainsi qu'aux conditions de séparation telle qu'approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014.*

### QUATRIÈME RÉSOLUTION : CONVENTION VISÉE PAR L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées ainsi que du Rapport du Conseil d'administration, approuve la convention conclue entre la société et son Directeur Général Délégué établissant notamment ses avantages en matière de prévoyance et de retraite ainsi que les critères de performance conditionnant le versement de ses indemnités de départ et les conditions de versement d'une indemnité de non-concurrence.

## RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DE TROIS ADMINISTRATEURS AU SEIN DU CONSEIL

### Objectif

*Les cinquième, sixième et septième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 4 ans, des mandats d'administrateur de M. Hubert Fèvre et de M. Cédric Lescure, ainsi que la nomination, pour 4 ans, de M. William Gairard en remplacement de M. Jacques Gairard.*

### CINQUIÈME RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. HUBERT FÈVRE

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat d'administrateur de M. Hubert Fèvre.

### SIXIÈME RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. CÉDRIC LESCURE

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat d'administrateur de M. Cédric Lescure.

### SEPTIÈME RÉSOLUTION : NOMINATION DE M. WILLIAM GAIRARD EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale nomme, en qualité d'administrateur, M. William Gairard pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018.

## RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Objectif

*Les mandats des Commissaires aux comptes arrivant à échéance, la société a conduit des appels d'offres qui ont été soumis à l'examen du Conseil d'administration. Ce dernier vous propose en conséquence les résolutions qui suivent.*

*Les huitième et neuvième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 6 ans, du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en sa qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire ainsi que la nomination de son suppléant.*

*Les dixième et onzième résolutions ont quant à elles pour objet de soumettre à votre approbation la nomination, pour 6 ans, de la société Mazars en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire ainsi que son suppléant.*

### HUITIÈME RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE

L'Assemblée générale renouvelle pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020, le mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit, située 63, rue de Villiers - 92200 Neuilly-sur-Seine en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire de la société.

### NEUVIÈME RÉSOLUTION : NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

L'Assemblée générale nomme M. Jean-Christophe Georghiou, demeurant 63, rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit pour la durée du mandat de cette dernière et ce, en remplacement de M. Pierre Coll.

### DIXIÈME RÉSOLUTION : NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE

L'Assemblée générale nomme pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020, la société Mazars, située 61, rue Henri-Régnauld, Tour Exaltis, 92075 Paris La Défense, en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire de la société.

### ONZIÈME RÉSOLUTION : NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

L'Assemblée générale nomme M. Gilles Rainaut demeurant 61, rue Henri-Régnauld, 92 400 Courbevoie, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Mazars pour la durée du mandat de cette dernière.

## AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### Objectif

Les douzième et treizièmes résolutions ont pour objet de soumettre à votre consultation l'ensemble des éléments de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que du Directeur Général Délégué, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### DOUZIÈME RÉSOLUTION : VOTE CONSULTATIF SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, et conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF auquel elle se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2014, chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

#### TREIZIÈME RÉSOLUTION : VOTE CONSULTATIF SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, et conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF auquel elle se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de référence 2014, chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### Objectif

La quatorzième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la possibilité donnée à la société de racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du capital.

En 2014, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 425 000 actions au cours moyen de 60,60 euros, a cédé 479 867 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 39,62 euros et 53 889 actions gratuites de performance du plan de 2012 ont été définitivement attribuées. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 604 510 actions ont été acquises au cours moyen de 62,05 euros et 616 859 actions ont été cédées au cours moyen de 62,08 euros.

Au 31 décembre 2014, la société détient 1 291 242 actions propres, soit 2,57 % du capital de la société, dont 1 273 130 au titre du contrat de rachat et 18 112 au titre du contrat de liquidité.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

#### QUATORZIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2014 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
  - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société,
  - décide que les actions pourront être achetées en vue :
- i) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers,

- ii) d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise,
- iii) d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
- iv) de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
- v) de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 100 euros hors frais ;
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves

et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;

- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 501 690 490 euros ;
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens,

y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique ;

- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :

- i) procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
  - ii) passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
  - iii) ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
  - iv) conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
  - v) effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de tous autres organismes,
  - vi) effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.



## Résolutions à caractère extraordinaire

### AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

#### Objectif

*La quinzième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation l'autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'annuler les actions propres de la société dans la limite de 10 % du capital par période de 14 mois.*

#### QUINZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ANNULER SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 14 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois à compter de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation ;
- décide en conséquence que la présente autorisation met fin à celle décidée par l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2014.

### AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

#### Objectif

*La seizième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la possibilité offerte à la société à l'effet d'attribuer des actions de performance à ses collaborateurs ainsi qu'à ses mandataires sociaux aux conditions suivantes :*

- le nombre total d'actions de performance qui sera attribué ne pourra excéder 171 075 actions soit 0,3410 % du capital de la société ;
- le nombre d'actions de performance accordé aux mandataires sociaux ne pourra excéder 18 000 actions, soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander ;
- les actions ne seront attribuées aux bénéficiaires qu'en cas d'atteinte de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité. Sous réserve de la réalisation de ces conditions, l'attribution des actions deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, assortie d'une obligation de conservation subséquente de deux ans ;
- le Conseil d'administration pourra par ailleurs décider, pour les bénéficiaires résidant hors de France, de fixer une période d'acquisition entre deux et cinq ans et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est fixée à cinq ans.

#### SEIZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

■ L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 171 075 actions soit 0,3410 % du capital, à la date de la décision de leur attribution, sachant que le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 18 000 actions, soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.
- L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;

■ L'Assemblée générale décide :

**a)** au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires résidant en France :

- de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,
- de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée de conservation des actions par leurs bénéficiaires ;

**b)** au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires ne résidant pas en France :

- de fixer entre deux et cinq ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires sous réserve de l'atteinte d'objectifs en terme de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité, mesurés sur la période d'acquisition, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,
- de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, si la période d'acquisition est de cinq ans, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

■ L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation met fin à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

### Objectif

La dix-septième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation un dispositif permettant à la société de mobiliser rapidement, en fonction des besoins et des opportunités, les fonds nécessaires à son développement et à son expansion.

À cette fin, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite de 5 000 000 d'euros en nominal.

Afin de pouvoir intervenir rapidement si les circonstances le nécessitent, notamment sur les marchés étrangers, la dix-huitième résolution permet de réaliser une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de 5 000 000 d'euros en nominal.

### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
  - décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
  - décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
  - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.
- Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
  - constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
  - décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
  - décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil d'administration ou son Président, pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.
- En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

**DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION.**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera sans qu'il puisse être inférieur à trois jours de Bourse. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant

accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale, le cas échéant, à la limite inférieure prévue par la loi ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration ou son Président pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

## AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

### Objectif

*La dix-neuvième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la possibilité offerte au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires.*

#### DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 10 000 000 d'euros par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes

provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation met fin à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

### Objectif

*La vingtième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la fixation à 10 000 000 d'euros du montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu des seules autorisations conférées par les dix-septième et dix-huitième résolutions.*

#### VINGTIÈME RÉOLUTION : LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les dix-septième et dix-huitième résolutions, étant

précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des deux résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.



## AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE OU DE GROUPE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

### Objectif

*La vingtième et unième résolution a pour objet de déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant maximum de 501 690 euros, soit 1 % du capital.*

*Cette délégation n'est pas comprise dans le seuil maximum visé par la résolution précédente.*

### VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE OU DE GROUPE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, et notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, d'un montant nominal maximal de 501 690 euros, par l'émission d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital à émettre, de la société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe : mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux actions et titres de capital donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la présente résolution ; la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres de capital émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 20 %, appliquée à la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 30 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration

à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;

- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation et met fin à la précédente délégation ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation à son Président, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
  - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
  - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre,
  - sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
  - accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

## MODIFICATIONS STATUTAIRES

## Objectif

*La vingt-deuxième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation une mise à jour complète des statuts se traduisant par des modifications formelles et par la mise en conformité des statuts de la société avec diverses évolutions législatives successives.*

*L'ensemble de ces modifications vous est présenté dans le Rapport du Conseil d'administration au Chapitre 8.1 ci-dessus.*

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION : MODIFICATION DES ARTICLES 8, 9, 12, 19, 20, 22, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 35 DES STATUTS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les articles 8, 9, 12, 19, 20, 22, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 35 des statuts qui seront désormais rédigés comme suit :

### Article 8 – Capital social

Le capital social est fixé à la somme de cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) euros. Il est divisé en cinquante millions cent soixante-neuf mille quarante-neuf (50 169 049) actions d'une valeur nominale d'un (1) euro.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, 2,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi. En cas d'inobservation de cette obligation, et à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social ou des droits de vote, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote tant que la situation n'a pas été régularisée et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes délais et selon les mêmes formes lorsque la participation en capital ou en droits de vote de la société devient inférieure aux seuils précités.

Chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'une action au moins.

### Article 9 – Augmentation de capital

Le capital social peut être augmenté suivant décision ou autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire par tous les moyens et procédures prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Il peut être créé des actions de préférence, avec ou sans droit de vote, assorties de droits particuliers de toute nature, à titre temporaire ou permanent.

En cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée générale extraordinaire statue aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées générales ordinaires.

Les augmentations du capital sont réalisées nonobstant l'existence de « rompus », les droits de souscription et d'attribution étant négociables ou cessibles.

Dans le silence de la convention des parties, les droits respectifs de l'usufruitier et du nu-propriétaire d'actions s'exercent conformément aux dispositions légales et réglementaires.

### Article 12 – Forme des actions

Les actions peuvent revêtir la forme au porteur ou nominative, au choix de l'actionnaire.

L'ensemble de ces actions quelle que soit leur forme, devront être obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon les cas, par la société émettrice en cas de titres nominatifs, par un intermédiaire financier habilité en cas de titres au porteur.

En vue de l'identification des détenteurs de titres, la société peut demander à tout moment, dans les conditions légales, au dépositaire central, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou de constitution et l'adresse, le cas échéant électronique, des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux, et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### Article 19 – Présidence et secrétariat du Conseil

Le Conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été confiées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Président atteint l'âge de 65 ans.

Le Président du Conseil d'administration représente le Conseil. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale et veille au bon fonctionnement des organes de la société, s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

S'il le juge utile, le Conseil peut nommer un ou plusieurs Vice-Présidents dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil ou les Assemblées. En l'absence du Président et des Vice-Présidents, le Conseil désigne celui des administrateurs présents qui présidera sa réunion. Le Conseil peut nommer, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

### Article 20 – Délibérations du Conseil - procès-verbaux

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le Président. Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, le convoquer s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois ; hors ce cas, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. Les réunions se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué sur la convocation.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de



télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.

#### Article 22 – Direction Générale - délégation de pouvoirs

La Direction Générale de la société est assumée soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'administration qui doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires. La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Le Conseil d'administration détermine la durée qu'il entend donner à l'option prise. À l'expiration de ce délai, le Conseil d'administration doit à nouveau délibérer sur les modalités d'exercice de la Direction Générale.

Le Directeur Général assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'administration. Il engage la société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables. Il peut être autorisé par le Conseil d'administration à consentir les cautions, avals et garanties donnés par la société dans les conditions et limites fixées par la réglementation en vigueur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à un Directeur Général Délégué, personne physique, d'assister le Directeur Général. Cinq Directeurs Généraux Délégués peuvent être nommés. Les fonctions de Directeur Général Délégué prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans.

Le ou les Directeurs Généraux Délégué(s) peuvent être choisis parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux. Ils sont révocables à tout moment par le Conseil sur proposition du Directeur Général. En cas de décès, de démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. Lorsqu'un Directeur Général Délégué est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs Généraux Délégués.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général. Le Conseil fixe le montant et les modalités de la rémunération du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégué(s).

#### Article 25 – Conventions entre la société et ses dirigeants et actionnaires

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et l'un de ses administrateurs, son Directeur Général, ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à ce qui est requis par la loi ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à la procédure d'autorisation, de vérification et d'approbation prévue par la loi.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Ces dernières sont communiquées par l'intéressé au Président du Conseil d'administration.

À peine de nullité du contrat, il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. La même interdiction s'applique au Directeur Général, aux Directeurs Généraux Délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées au présent paragraphe ainsi qu'à toute personne interposée.

#### Article 27 – Expertise judiciaire

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital social soit individuellement, soit en se groupant, ou réunis au sein d'une association répondant aux conditions fixées par la loi peuvent demander en justice la désignation d'experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion, sous réserve d'avoir préalablement interrogé par écrit le Président du Conseil d'administration, et que ce dernier n'ait pas donné de réponse dans un délai d'un mois ou communiqué d'éléments de réponse satisfaisants.

#### Article 30 – Formes et délais de convocation

Les Assemblées sont convoquées par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et en outre au BALO. L'avis de réunion publié au BALO est également publié pendant une période ininterrompue commençant au plus tard le vingt et unième jour précédant l'Assemblée générale, sur le site Internet de la société.

Les titulaires d'actions inscrites au nominatif depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués par lettre ordinaire ; ils peuvent demander à recevoir cette convocation par lettre recommandée, s'ils adressent à la société le montant des frais de recommandation. Les actionnaires inscrits au nominatif peuvent être convoqués par des moyens de communication électroniques dans les conditions légales et réglementaires.

Les mêmes droits appartiennent à tous les copropriétaires d'actions indivises inscrits à ce titre dans le délai prévu à l'alinéa précédent. En cas de démembrement de la propriété de l'action, ils appartiennent au titulaire du droit de vote.

Lorsqu'une assemblée n'a pu délibérer régulièrement, faute du quorum requis, la deuxième assemblée est convoquée dans les mêmes formes que la première et l'avis de convocation rappelle la date de celle-ci. Il en est de même pour la convocation d'une assemblée prorogée conformément à la loi. Le délai entre la date de la dernière des insertions contenant l'avis de convocation et la date de l'Assemblée est de quinze jours sur première convocation et de dix jours sur convocation suivante.

#### Article 31 – Ordre du jour des Assemblées générales

L'ordre du jour de l'Assemblée est arrêté par l'auteur de la convocation ou par l'ordonnance judiciaire désignant le mandataire chargé de la convoquer. Un ou plusieurs actionnaires représentant la quotité du capital fixée par les dispositions légales et réglementaires ont la faculté de requérir l'inscription de points et de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'Assemblée par lettre recommandée avec accusé de réception ou par télécommunication électronique. Celle-ci ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut, toutefois, en toutes circonstances révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

#### Article 32 – Admission aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. Le Conseil d'administration peut réduire ce délai par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires. En cas de démembrement de la propriété de l'action, seul le titulaire du droit de vote peut participer ou se faire représenter à l'Assemblée. Les propriétaires d'actions indivises sont représentés à l'Assemblée générale par l'un d'eux ou par un mandataire unique qui est désigné, en cas de désaccord, par ordonnance du Président du tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire propriétaire d'actions d'une catégorie déterminée peut participer aux assemblées spéciales des actionnaires de cette catégorie, dans les conditions visées ci-dessus.

#### Article 33 – Représentation des actionnaires - Votes à distance

Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, ou par son conjoint, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions fixées par la loi et la réglementation. Le mandat est donné pour une seule assemblée ; il peut l'être pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire, si elles sont tenues le même jour ou dans un délai de sept jours. Il vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour. Le mandat ainsi, le cas échéant, que sa révocation sont écrits et communiqués à la société.

La société est tenue de joindre à toute formule de procuration qu'elle adresse aux actionnaires, soit directement, soit par le mandataire qu'elle a désigné à cet effet, les renseignements prévus par les dispositions réglementaires. La formule de procuration doit informer

l'actionnaire que, s'il l'utilise sans désignation de son mandataire, le Président de l'Assemblée émettra en son nom un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix de son mandataire qui n'a pas faculté de se substituer une autre personne. À compter de la convocation de l'Assemblée, et jusqu'au cinquième jour inclusivement avant la réunion, tout actionnaire remplissant les conditions d'admission aux Assemblées peut demander à la société de lui envoyer à l'adresse indiquée une formule de procuration. La société est tenue de procéder à cet envoi avant la réunion et à ses frais.

Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la société avant la réunion de l'Assemblée, dans le délai fixé par les dispositions en vigueur. Les formulaires ne donnant aucun sens de vote ou exprimant une abstention sont considérés comme des votes négatifs.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, adresser une formule de procuration et de vote à distance, par tous moyens de télétransmission, dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi.

#### Article 35 – Vote

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix au moins. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elle représente, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis cinq ans au moins, au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application des dispositions qui précèdent. Le transfert par suite de succession de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de cinq ans prévu au premier alinéa du présent paragraphe.

Dans les Assemblées extraordinaires à caractère constitutif, chaque actionnaire, qu'il soit présent ou représenté, ne dispose que d'un maximum de voix fixé par la loi. Les votes s'expriment soit à main levée soit par appel nominal. Il ne peut être procédé à un scrutin secret dont l'Assemblée fixera alors les modalités qu'à la demande de membres représentant, par eux-mêmes ou comme mandataires, la majorité requise pour le vote de la résolution en cause.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées extraordinaires ou à caractère constitutif. Il est exercé par le propriétaire des actions mises en gage.

La société ne peut valablement voter avec des actions achetées par elle. Sont en outre privées du droit de vote : les actions non libérées des versements exigibles, les actions de l'apporteur en nature ou du bénéficiaire d'un avantage particulier lors de l'approbation de ces

apports et avantages, les actions des souscripteurs éventuels dans les Assemblées appelées à statuer sur la suppression du droit préférentiel de souscription et les actions de l'intéressé dans la procédure prévue à l'article 25. »

## POUVOIRS POUR FORMALITÉS

### Objectif

*La vingt-troisième résolution est une résolution usuelle qui a pour objet de soumettre à votre approbation les pouvoirs donnés aux fins d'accomplir toutes publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.*

### VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>9.1. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES</b>	<b>252</b>	<b>9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION</b>	<b>256</b>
<b>9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>253</b>	<b>9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>258</b>
<b>9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES</b>	<b>254</b>	<b>9.6. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL</b>	<b>261</b>
Commissaires aux comptes titulaires	254		
Commissaires aux comptes suppléants	254		
Honoraires des Commissaires aux comptes	255		

---

## 9.1. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

---

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société, situé Chemin du Petit-Bois, 69130 Écully, France.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

---

## 9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.4 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Il est rappelé que les comptes consolidés 2012 présentés dans le Document de référence, déposé le 2 avril 2013, ont fait l'objet d'un Rapport des Commissaires aux comptes dans lequel figure une observation page 151.

Le 26 mars 2015



Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise

---

## 9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

---

### Commissaires aux comptes titulaires

■ PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009,  
représentée par Nicolas Brunetaud  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

■ Deloitte & Associés, 185 avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009,  
représentée par Gérard Badin  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

### Commissaires aux comptes suppléants

■ De PricewaterhouseCoopers Audit :  
Pierre Coll – 63 rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
nommé par l'Assemblée générale du 13 mai 2009.  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

■ De Deloitte & Associés :  
BEAS – 7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009.  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.



## Honoraires des Commissaires aux comptes

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 497	1 477			1 836	1 731		
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	157	146			234	232		
Filiales intégrées globalement	1 340	1 331			1 602	1 499		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	89	60			104	28		
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	69	52			-	2		
Filiales intégrées globalement	20	8			104	26		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 586</b>	<b>1 537</b>	<b>96 %</b>	<b>99 %</b>	<b>1 940</b>	<b>1 759</b>	<b>100 %</b>	<b>99 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	23	11			4	6		
Systèmes d'information	-				-			
Autres	52	4			5			
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>15</b>	<b>4 %</b>	<b>1 %</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 660</b>	<b>1 552</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 949</b>	<b>1 765</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<b>Commentaires sur l'exercice</b>			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe	107-119	X	X
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	69-105		X
Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	-	-	-
Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport	-	-	-
Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe	118	X	X
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	218		X
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	13-19	X	X
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	168-177	X	X
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	176-177	X	X
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	69-105		X
Activités en matière de recherche et développement	9-10	X	X
<b>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>			
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	24-34		X
Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	43-59		X
Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	46-47		X
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	49-51, 216		X
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	214-216		X
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	214-216		X
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	60		X
<b>Informations sur la société et le capital</b>			
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société	37-39		X
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	213	X	X
Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	213	X	X
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	-	-	-
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	213	X	X
Structure et évolution du capital de la société	209-212	X	X
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société	208	X	X
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	210-211	X	X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<i>État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise</i>	214-216		X
<i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i>	-		-
<i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i>	-		-
<i>Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</i>	209-210	X	X
<i>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts</i>	-		-
<i>Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</i>	46-47		X
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	129-130	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	122	X	
<b>Comptes consolidés</b>	121-186	X	
<b>Comptes sociaux</b>	187-203	X	
<b>Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	185-186, 202-203	X	
<b>Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	215	X	
<b>Rapport du Président du Conseil</b>	61-66		X
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil</b>	67	X	X
<b>Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	253	X	

## 9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>1 – PERSONNES RESPONSABLES</b>	253
<b>2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	254
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1 Informations historiques	122-123
3.2 Informations intermédiaires	N/A
<b>4 – FACTEURS DE RISQUES</b>	13-19, 173-177
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1 Histoire et évolution de la société	5-6
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	207
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	207
5.1.3. Date de constitution de la société	207
5.1.4. Siège social et forme juridique	207
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	108-110
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	116, 148-153
5.2.2. Principaux investissements en cours	116, 139-141
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	179
<b>6 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1 Principales activités	139-142
6.1.1. Principaux produits	2
6.1.2. Principales activités	7
6.2 Principaux marchés	139-142
6.3 Événements exceptionnels	179
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	16-17
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2, 7, 8
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
7.1 Description sommaire	206
7.2 Liste des filiales importantes	182-183
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	151-153
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	178
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1 Situation financière	107-119
9.2 Résultat d'exploitation	115
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	111-114
9.2.3. Facteurs pouvant influencer les opérations de l'émetteur	13-19
<b>10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	127, 156-159
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	126
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	168-169
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer les opérations de l'émetteur	168, 173-177
10.5 Sources de financement attendues	168-169
<b>11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	155, 9-10
<b>12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	118
<b>13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A

<b>14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	22-42
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	36
<b>15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	43-59
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	180-181
<b>16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	24-35
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	35
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	38-39
16.4 Gouvernement d'entreprise	21-68
<b>17 – SALARIÉS</b>	
17.1 Nombre de salariés	83, 143
17.2 Participations et stock-options	214-216
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	157-158, 214
<b>18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	210-211
18.2 Existence de droits de vote différents	207-208
18.3 Contrôle de l'émetteur	209
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	207-208
<b>19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	179-181
<b>20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1 Informations financières historiques	122-123
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	122-184, 187-201
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	185-186, 202
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	105
20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.5 Date des dernières informations financières	122-184
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1. Informations intermédiaires publiées	N/A
20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	217
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	179
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A
<b>21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1 Capital social	207
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	207
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	209, 213
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré	N/A
21.1.6. Capital placé sous options	N/A
21.1.7. Historique d'évolution du capital social	210-211

21.2 Acte constitutif et statuts	207-212
21.2.1. Objet social	207
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	42
21.2.3. Catégories d'actions	207-208
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	207-208
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	208
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	208
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	23
<b>22 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	N/A
<b>23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	N/A
<b>24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	252
<b>25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	182-184, 192-193

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- le Document de référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 27 mars 2014, sous le numéro D. 14-0214. Les comptes consolidés figurent en pages 97 à 160 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 161 et 162 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 2 avril 2013, sous le numéro D. 13-0249. Les comptes consolidés figurent en pages 87 à 150 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 151 et 152 de ce document.

## 9.6. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
INFORMATIONS SOCIALES					
Emploi					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 81	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 86	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 86	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 81	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 86	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 83	
Embauches	1.a-2	LA2		page 82	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 82	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 84	Social, diversité et équité
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 84	
Organisation du travail					
Organisation du temps de travail	1.b-1			pages 83 et 85	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 85	
Relations sociales					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 87	Social, dialogue
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 87	Social, dialogue
Santé et sécurité					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 88 - 90	Social, santé sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 87	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 89	
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 90	Social, santé sécurité
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 90 - 91	Social, compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 90	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 81	Social, compétences
Égalité de traitement					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/ femmes	1.f-1	LA14		page 86	Social, diversité et équité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		page 87	
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		page 85	Social, diversité et équité
Gouvernance					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance



Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 87	Social, dialogue
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/ LA14	6	page 85	Social, diversité et équité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7	4 - 5	page 78	Engagements et pilotage
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6		page 78	Engagements et pilotage
<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	3.e				
<b>Pratiques d'investissement et d'achat</b>					
Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises		HR2		page 79	Éthique, Achats responsables
Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés		HR3		page 78	
<b>Évaluation</b>					
Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme		HR10	1 et 2	page 78	Social, respect
<b>Mesures correctives</b>					
Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme		HR11	1 et 2	page 78	
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>					
<b>Politique générale en matière environnementale</b>					
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.a-1		7 à 9	pages 97 - 101	Environnement
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2			page 97	
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		pages 97 - 98	Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	2.a-4	EN28/EC2		page 178	
<b>Pollution et gestion des déchets</b>					
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.b-1	EN22/EN23/ EN24	7 à 9	page 100	Éco-production
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		page 100	Éco- production ; Fin de vie du produit
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 101	Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21		page 101	
Masse totale de déchets		EN22/EN24		page 100	

				Références	
Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
Utilisation durable des ressources					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21	7 à 9	page 99	Éco-production
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		page 99	Éco-production
Consommation de matières recyclées		EN2		page 98	Éco-conception
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		page 99	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 99	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		page 99	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3			page 99	
Le changement climatique					
Rejets de gaz à effet de serre	2.d-1	EN16/EN17/EN19/EN20	7 à 9	page 100	Éco-production ; Éco-logistique
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2		page 100	
Protection de la biodiversité					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/EN25	7 à 9	page 101	Éco-production
Produits et services					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 96, 97 - 98	Éco-conception ; Fin de vie du produit
Transport					
Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		EN29	7 à 9	pages 101 - 102	Éco-logistique
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE					
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		page 92	Communautés
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/SO9/SO10		page 92	Communautés
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			page 92	Communautés
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 92 - 94	Communautés ; Fondation d'entreprise
Sous-traitance et fournisseurs					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/HR 5 à 7	1 et 2	pages 79 - 80	Éthique, Achats responsables
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.c-2			pages 79 - 80	Éthique, Achats responsables

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
Loyauté des pratiques					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/ SO8	10	page 80	Engagements et pilotage
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		page 95	Consomma- teurs
Comportement anticoncurrentiel					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		page 257	

# AGENDA FINANCIER 2015

## 23 AVRIL APRÈS BOURSE

---

Ventes et Informations financières du 1<sup>er</sup> trimestre 2015

## 12 MAI À 14 H 30

---

Assemblée générale des actionnaires à Paris (Bourse)

## 19 MAI

---

Païement du dividende

## 23 JUILLET À 06 H 30

---

Ventes et Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2015

## 27 OCTOBRE APRÈS BOURSE

---

Ventes et Informations financières des 9 mois 2015

Dates et heures de publication sur Internet

Groupe SEB

Les 4 M chemin du Petit-Bois – BP 172

69134 Écully Cedex France

[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

Crédits photos : Photothèque Groupe SEB, Philippe Schuller, GraphicObsession : Thomas Rodriguez/Fancy, Beyond, Pierre Orsaud, Franck Juery/Société BIC

Ce document est imprimé par une entreprise certifiée ISO 9001: 2008 et ISO 14001: 2004 sur un papier produit en EU par une entreprise certifiée ISO 14 001: 2001, FSC et EMAS.

Groupe SEB  
Les 4 M - Chemin du Petit Bois - BP 172  
69134 Ecully Cedex France  
Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

# 2014

[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

